

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

MUSÉE D'ART ROGER-QUILLIOT CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE

(Département du Puy-de-Dôme)

Exercices 2018 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 21 février 2024

AVANT-PROPOS

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a inscrit à son programme 2023 une enquête thématique conjointe avec la section du Piémont de la Cour des comptes italienne, relative à la gestion des musées.

Conformément au protocole d'accord relatif à la réalisation de travaux communs, signé le 9 mars 2023, l'objectif de cette enquête est de « constater, analyser et proposer des recommandations concernant le service rendu des musées aux usagers, les modalités de leur organisation et de leur financement, la structure de leurs coûts, leurs projets et activités de portée culturelle, en lien avec le mécénat, ainsi que la protection de leurs lieux et des biens ».

Dans ce contexte, la chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a procédé au contrôle des comptes et de la gestion du musée d'art Roger-Quilliot pour les exercices 2018 et suivants, en veillant à intégrer, autant que possible, les données les plus récentes.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS	6
1 LE MUSÉE ROGER-QUILLIOT, UN DES TROIS « MUSÉE DE FRANCE » DE LA MÉTROPOLE	7
1.1 La métropole Clermont Auvergne Métropole	
nature différente et des moyens hétérogènes	
2 UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES MUSÉES EN RENOUVELLEMENT	11
2.1 Le projet culturel communautaire de 2017-2026	12
2.2 Le plan musées de 2022-2032	13
2.3 Le projet scientifique et culturel	
2.4 Le centre de conservation mutualisé, point central du plan musées	
ORGANISATION DU MUSÉE	17
3.1 Les musées métropolitains rassemblés au sein d'un service musées et patrimoine	17
3.2 L'appui des autres services métropolitains	
3.3 Des effectifs stables	
3.4 Des équipes réduites les week-ends et jours fériés	
3.5 Une équipe technique, de surveillance et de sécurité fragilisée	23
4 UN COÛT MAÎTRISÉ ET ASSUMÉ PAR LE CONTRIBUABLE	25
4.1 Une connaissance des coûts qui pourrait être améliorée	25
4.2 Des recettes de fonctionnement marginales4.3 Des dépenses de fonctionnement en progression mais qui restent	
maîtrisées	
4.4 Des dépenses et des recettes d'investissement limitées	
4.5 L'estimation du coût du service muséal	
5 UNE SOLIDE GESTION DES COLLECTIONS	31
5.1 Les collections du musée sont restées propriété de la commune de Clermont-Ferrand	31
5.2 La connaissance des collections : inventaire et récolement	
5.2.1 L'inventaire du musée	
5.2.2 Le premier récolement décennal	
5.2.3 Le récolement des œuvres en dépôt	
5.3 L'enrichissement des collections : politique d'acquisition et de	
circulation	36

5.3.1 Les acquisitions	36
5.3.2 Les prêts consentis par le musée	39
6 UNE FAIBLE FRÉQUENTATION MALGRÉ DE NOMBREUSES	
GRATUITÉS	40
6.1 Une politique tarifaire qui privilégie la gratuité	40
6.2 Une fréquentation faible et peu dynamique	
6.2.1 Les données relatives à la fréquentation sont élémentaires	
6.2.2 Une fréquentation globale modeste	43
6.3 Des activités de médiation riches, qui mériteraient de diversifier les	
publics visés	
6.3.1 Des activités de médiation riches	
scolaires	
6.3.3 Des activités de médiation dont l'impact est méconnu	
6.4 Les expositions temporaires	
	49
6.4.1 Des objectifs très variables et une programmation qui en grande partie ne ressort pas de l'initiative du musée	49
6.4.2 Des budgets prévisionnels et des bilans financiers insuffisamment	17
précis	
6.4.3 L'exposition « Arts de l'Islam, un passé pour un présent »	51
6.5 Une communication insuffisante sur le champ muséal	52
7 UNE SOLIDE PROTECTION DES BIENS ET DES PERSONNES	53
7.1 Un bâtiment vaste mais peu fonctionnel	53
7.1.1 Une superficie importante	53
7.1.2 Des contraintes particulières	
7.1.3 Les installations de protection	54
7.2 Une sécurité des personnes assurée	
7.3 Une sécurisation des biens à renforcer	56
7.3.1 La gestion climatique	
7.3.2 La sécurisation des œuvres	57
7.3.3 Deux vols d'œuvres à déplorer depuis l'ouverture du musée au public	58
7.4 Un dispositif d'assurance couvrant les activités du musée et les œuvres	
•	
ANNEXES	60

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes a inscrit à son programme 2023 une enquête thématique conjointe avec la section du Piémont de la Cour des comptes italienne, relative à la gestion des musées. Elle a procédé dans ce cadre au contrôle du musée d'art Roger-Quilliot, situé à Clermont-Ferrand, pour les exercices 2018 et suivants.

Le musée d'art Roger-Quilliot (MARQ) est labellisé « musée de France » : il est à ce titre notamment engagé à conserver scientifiquement et à valoriser des collections bénéficiant d'un statut protecteur, et à les rendre accessibles le plus largement au public.

Il est situé dans la partie nord-est de la ville de Clermont-Ferrand. Il fait partie des six musées relevant de la compétence de la métropole Clermont Auvergne Métropole, tous gérés en régie directe. Il occupe un bâtiment composé de plusieurs constructions, dont la restructuration et la restauration ont été confiées à l'architecte Adrien Fainsilber, associé à Claude Gaillard. Il a été ouvert au public en 1992. Une partie de ce bâtiment, l'ancienne chapelle des Ursulines, est classée monument historique. L'ensemble est spacieux, avec le parti pris de créer un espace ouvert et clair.

Musées gérés par la métropole de Clermont-Ferrand (Clermont Auvergne Métropole) Musées de France Châteaugay Musées de France Cébazat Gerzat Musée de la Résistance; de Sinter-Mondanel et de la déportation Orcines Musée de la Résistance; de Sinter-Mondanel et de la déportation Châteaugay Musée de la Résistance; de Sinter-Mondanel et de la déportation Musée de la Résistance; de Sinter-Mondanel et de la déportation Musée de la Vigne et du vin de Bassée-Auvergne Royat Royat Royat Le Cendre Carte réalisée avec Cartes & Données - ® Articique Carte réalisée avec Cartes & Données - ® Articique

Localisation des musées métropolitains de Clermont Auvergne Métropole

Source: CRC

Le musée conserve et valorise des collections représentant quelque 20 000 items dans différents domaines des arts, du Moyen-Âge à l'époque moderne : peinture, sculpture, arts décoratifs, arts graphiques, photographies et documents historiques.

Un musée dans la dynamique métropolitaine

Par suite du transfert à la métropole de cinq musées en 2017 (le musée de la résistance ayant été précédemment déclaré d'intérêt communautaire), l'intercommunalité a créé un service dédié aux musées et au patrimoine au sein de la direction de la culture, avec l'objectif de les mettre en réseau.

Elle s'est dotée d'un « plan musées » en 2022, pour la période 2022-2032, qui s'inscrit dans le cadre du volet culturel du projet communautaire. L'action phare est la création d'un centre de conservation mutualisé, qui constituera un équipement moderne commun à tous les musées, dédié notamment aux activités de gestion et d'études des collections. Elle permettra en outre de dégager des espaces dans les musées eux-mêmes, qui pourront ainsi revoir les conditions d'exposition des collections et développer de nouveaux services aux publics. Ce sera particulièrement le cas pour le MARQ, qui accueillera à terme les collections textiles actuellement conservées par le musée Bargoin, pour les faire dialoguer avec les collections beaux-arts et proposer une lecture renouvelée des œuvres.

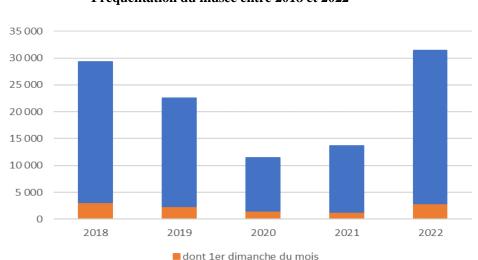
Si la stratégie métropolitaine pour les musées est clairement établie, le « plan musées », qui vise notamment le développement des publics, tant en volume que dans la diversité, n'affiche pas les cibles à atteindre pour répondre aux ambitions qu'il fixe et n'est pas doté d'indicateurs permettant d'en assurer le pilotage et mesurer les effets.

La gestion de six musées par la métropole n'a par ailleurs pas donné lieu à une réflexion sur les activités pouvant être mutualisées, en réponse notamment aux ambitions énoncées dans le « plan musées ».

Enfin, au regard des enjeux qui attendent le musée, celui-ci n'a pas actualisé son projet scientifique et culturel depuis son adoption en 2014. L'élaboration du nouveau projet, démarrée il y a trois ans, n'a pas encore abouti.

Une fréquentation modeste

En dépit d'une politique tarifaire privilégiant largement la gratuité, le musée apparaît faiblement fréquenté, au regard notamment des autres musées des Beaux-Arts situés dans des villes de plus de 100 000 habitants.



Fréquentation du musée entre 2018 et 2022

Il ne connaît pas ou peu le profil de ses visiteurs et se trouve ainsi démuni pour identifier les axes d'actions pour développer ses publics et les diversifier.

Les actions de médiation qu'il met en œuvre sont riches et empreintes de la volonté d'innover. Elles sont pour l'essentiel tournées vers les scolaires, laissant peu de place pour attirer d'autres publics.

Les expositions temporaires ont représenté entre 2018 et 2022 plus de la moitié des jours d'ouverture au public. Leur impact sur la fréquentation n'est toutefois pas analysé ; elles ne font par ailleurs pas systématiquement l'objet de budgets prévisionnels et de bilan financiers de qualité, permettant notamment de mesurer l'effort demandé à la collectivité pour les financer.

Des moyens limités, un coût maîtrisé

Les moyens alloués aux musées représentent moins de 2 % du budget métropolitain.

Les recettes sont marginales, eu égard à la fréquentation modeste et au faible niveau de services proposé. Les dépenses apparaissent quant à elles maîtrisées.

Le coût du service muséal n'est pas connu. Il représenterait en toute première approche a minima 52 € par visiteur, à rapprocher de la faible fréquentation et d'une structure des coûts dans laquelle les frais de personnel et de gestion du bâtiment sont logiquement prépondérants. Il est pris en charge pour l'essentiel par le contribuable, le visiteur en assumant moins de 3 %.

Coût brut du musée	1 637 896
Coût net du musée	1 553 802
Nombre de visiteurs 2022	31 425
Coût net par visiteur	49,4
Coût brut par visiteur	52,1

Une gestion des collections, professionnelle et reconnue

Les missions de connaissance et d'enrichissement des collections sont gérées professionnellement, de façon reconnue par les services de la direction régionale des affaires culturelles Auvergne-Rhône-Alpes.

Les collections gérées par le musée sont en revanche restées la propriété de la ville de Clermont-Ferrand, alors que, suite au transfert du musée à la métropole, elles auraient dû légalement être transférées en pleine propriété à la métropole.

S'agissant de la protection des collections, le musée n'a pas élaboré de plan de sauvegarde des biens culturels, qui devrait permettre de faire face à des situations menaçant les biens d'intérêt patrimonial. La sécurité des personnes apparaît assurée, le musée étant doté d'un plan Eta.Ré (établissements jugés sensibles par les services départementaux d'incendie et de secours), dont l'objectif est d'organiser une intervention coordonnée et rapide en cas de sinistres.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n^{\circ} 1. : Préciser les objectifs du plan musées et les assortir d'indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte

Recommandation n° 2. : Renforcer la mutualisation des activités entre les musées de la métropole

Recommandation n° 3. : Se mettre en conformité avec l'obligation de transférer en pleine propriété les biens du musée en conséquence du transfert de compétence intervenu au profit de la métropole

Recommandation n° 4. : Mener les actions permettant de signaler les œuvres manquantes

Recommandation n° 5. : Mener une étude des publics permettant de mieux connaître leurs besoins et d'identifier les potentiels de développement

Recommandation n° 6. : Développer les outils de médiation pour les publics non scolaires

Recommandation n° 7. : Systématiser l'établissement de budgets prévisionnels et de bilans financiers pour les expositions temporaires

Dans sa réponse aux observations de la chambre, le président de Clermont Auvergne Métropole a indiqué qu'il prenait note des sept recommandations formulées, ainsi que des axes d'amélioration soulevés dans le rapport, et qu'une comitologie avait été organisée afin d'y répondre efficacement.

1 LE MUSÉE ROGER-QUILLIOT, UN DES TROIS « MUSÉE DE FRANCE » DE LA MÉTROPOLE

Eléments de définition

Médiation culturelle : ensemble des actions visant à favoriser la rencontre entre un public et une œuvre artistique ou un artiste, à les mettre en relation

Hors les murs : ensemble des actions permettant d'aller vers les publics, de faire découvrir le musée et ses collections en-dehors de son enceinte physique

Muséographie : techniques de mise en valeur des collections au sein des musées

Scénographie : art de concevoir les décors scéniques

Droit de monstration : droit d'auteur sur l'exposition de l'œuvre

Commissariat d'exposition : conception et organisation d'une exposition temporaire

1.1 La métropole Clermont Auvergne Métropole

La métropole Clermont Auvergne Métropole est l'une des 22 métropoles de France, dont quatre se trouvent dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle regroupe 21 communes et couvre un territoire de 300,6 km².

Elle comptait 295 821 habitants en 2020¹, dont près de la moitié réside dans la ville-centre de Clermont-Ferrand. Sa population est en légère croissance de 0,6 % par an en moyenne entre 2014 et 2020.

Principal pôle d'emploi du département du Puy-de-Dôme, la métropole constitue un pôle d'équilibre de l'ouest de la région Auvergne-Rhône-Alpes, avec un territoire dynamique, accueillant en particulier une offre d'enseignement supérieur d'importance, comme en atteste le niveau de la population étudiante (près de 40 000). Certains indicateurs comme le taux de chômage ou le taux de pauvreté attestent néanmoins de l'existence de poches de fragilité sociale : le taux de chômage des 15-64 ans était de 13,5 % en 2020, contre un taux national de 9,5 %, et le taux de pauvreté s'établissait à 15,7 % la même année, contre 14,6 % en France métropolitaine.

La métropole emploie aujourd'hui près de 1 800 agents et son budget de fonctionnement est proche des 200 M€.

Elle compte 32 équipements culturels, dont six musées.

¹ Les données démographiques et économiques figurant dans ce paragraphe ont été produites par l'INSEE et sont consultables sur son site internet.

1.2 Les musées métropolitains : six établissements avec des missions de nature différente et des moyens hétérogènes

Un musée est défini, selon l'article L. 410-1 du code du patrimoine, comme « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ».

Clermont Auvergne Métropole compte six musées, tous gérés en régie directe :

- le musée d'art Roger-Quilliot, musée des beaux-arts², qui est l'objet du présent contrôle ;
- le muséum Henri-Lecoq, d'histoire naturelle et de sciences et techniques ;
- le musée Bargoin, consacré à l'archéologie et aux textiles ;
- le musée de la vigne et du vin de Basse-Auvergne, retraçant l'histoire du vignoble auvergnat ;
- le musée de la batellerie d'Allier Pierre-Mondanel;
- le musée de la résistance, de l'internement et de la déportation, consacré à la seconde guerre mondiale.

Les trois premiers sont situés sur le territoire de la commune de Clermont-Ferrand et les autres respectivement à Aubière, Pont-du-Château et Chamalières.

Conformément à l'article L. 410-2, alinéa 2 du code du patrimoine, ces musées sont organisés et financés par Clermont Auvergne Métropole dont ils relèvent.

Les trois premiers ont reçu l'appellation « musées de France ».

L'appellation « musée de France »

L'appellation « musée de France » a été créée par la loi du 4 janvier 2002. Elle est accordée par l'État à environ 1 200 musées, appartenant à des personnes publiques ou privées.

Pour cela, le musée doit répondre à des critères spécifiques :

- l'engagement sur les missions : conserver, restaurer, étudier, enrichir les collections ; les rendre accessibles au public ; mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion ; contribuer aux progrès et à la diffusion de la recherche ;
- être obligatoirement dirigé par un personnel scientifique issu de la filière culturelle territoriale ou nationale ;
- disposer en propre ou en réseau avec d'autres musées, d'un service éducatif ;
- tenir à jour un inventaire de ses collections ;
- rédiger un projet scientifique et culturel qui fixe ses grandes orientations.

Les musées qui ont reçu le label « musées de France » sont régis par les articles L. 441-1 et suivants du code du patrimoine et soumis au contrôle scientifique et technique de l'État (article L. 410-2 du code du patrimoine).

Les collections des musées de France sont imprescriptibles (article L. 451-3 du code du patrimoine). Les collections publiques font partie du domaine public et sont inaliénables.

Les principales caractéristiques des trois musées de France gérés par la métropole sont résumées ci-dessous.

.

² Domaines des arts visant à l'expression du beau.

Tableau n° 1: Types de collection par musée

Musées	Périodes couvertes et types de collections
Muséum Henri-Lecoq	Collections organisées en 5 départements scientifiques : Histoire des sciences et techniques / Géologie / Botanique / Zoologie / Patrimoine graphique
Musée Bargoin	 Une collection de textiles extra-européens datant du XVII^e au XXI^e siècles Une collection archéologique constituée d'objets du Paléolithique à l'époque gallo-romaine issus de fouilles locales ou régionales
Musée d'art Roger-Quilliot	Collections d'œuvres Beaux-arts datant du Moyen-Âge roman à l'époque moderne : peinture, sculpture, arts décoratifs, arts graphiques, photographies et documents historiques

Source : CRC

Tableau n° 2 : Principales données des trois musées de France

	ETP au	Dépenses en 202	2 (en k€)	Recettes en	Surfaces	Fréquentation	
	31/12/22	Fonctionnement	Investissement(*)	2022 (en k€)(*)	utiles (m²)	2019	
Musée Roger- Quilliot	21,8	1 270 (dont personnel : 865)	312	84	4 467	22 542	
Musée Bargoin	23,9	1 080 (dont personnel : 840)	125	88	1 494	17 891	
Musée Lecoq	15,6	878 (dont personnel : 750)	202	44	1 246	28 272	

Source : Clermont Auvergne Métropole

(*): hors opérations exceptionnelles (aménagement de la salle des ex votos pour le musée Bargoin et subventions à la numérisation pour le musée Lecoq)

Les trois autres, de dimension plus modeste, sont davantage des « musées de récit territorial », terme employé dans les délibérations de la métropole, ou des « établissements de type « centre d'interprétation ». Ces types de musée ne dépendent pas d'une collection instituée, ils ont pour objectif de mettre en valeur un patrimoine et de faciliter la compréhension, auprès d'un public, de ce patrimoine (...) », selon les termes employés dans l'état des lieux des musées métropolitains dressé en janvier 2019, avec l'appui d'un cabinet.

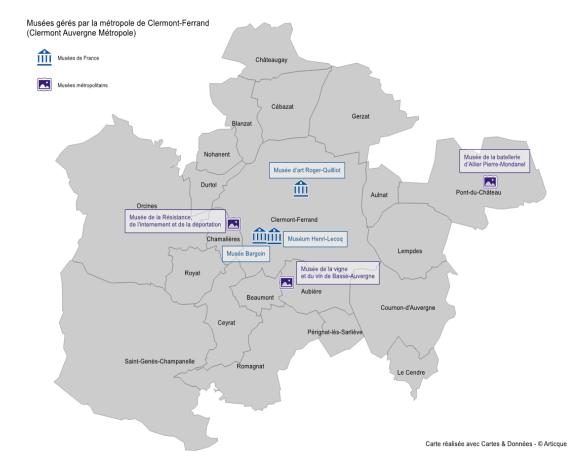
Les six musées étaient des services des communes avant d'être déclarés d'intérêt communautaire puis transférés à la métropole. Le musée Bargoin, le muséum Henri Lecocq, le musée d'art Roger-Quilliot, le musée de la vigne et du vin de Basse-Auvergne et le musée de la batellerie ont été déclarés d'intérêt communautaire à compter du 1^{er} janvier 2017.

Le musée de la résistance, de l'internement et de la déportation était déjà d'intérêt communautaire, depuis 2001. Les activités de ce musée, géré depuis sa création sous forme associative, ont été reprises en régie directe par la métropole à compter du 1^{er} janvier 2018 ; celles des cinq autres musées l'ont été dès le 1^{er} janvier 2017.

Ce transfert des musées municipaux a été possible dès lors que Clermont Communauté exerçait la compétence optionnelle « construction, aménagement, entretien et gestion des équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire » et que Clermont Auvergne Métropole exerce, de plein droit, la compétence « construction, aménagement, entretien et

fonctionnement d'équipements culturels, socio-éducatifs et sportifs d'intérêt communautaire (puis métropolitain) ».

Une délibération définissant la notion d'intérêt communautaire aurait dû être adoptée dans les deux ans ayant suivi l'évolution de statut en communauté urbaine, ainsi qu'en dispose l'article L. 5215-20 du code général des collectivités territoriales. Mais, sans doute en raison de la transformation rapide en métropole, seule une délibération définissant la notion d'intérêt métropolitain a été adoptée le 28 juin 2019; elle se borne à rappeler que l'ensemble des équipements, qui avaient précédemment été reconnus d'intérêt communautaire, relève de la compétence de Clermont Auvergne Métropole.



Carte n°1: Localisation des musées métropolitains de Clermont Auvergne Métropole

Source: CRC

1.3 Le musée d'art Roger-Quilliot

Le musée d'art Roger-Quilliot (MARQ) est l'un des seuls équipements culturels, avec la médiathèque de Croix-Neyrat, situés dans la partie nord-est de la ville, très peuplée. Si ce musée est situé hors du centre de la ville de Clermont-Ferrand, il est accessible par le tramway et le bus, ainsi qu'aux personnes handicapées. Il est peu visible depuis l'extérieur et depuis les rues adjacentes : la signalétique est discrète ; il faut franchir le porche perçant le mur d'enceinte

pour y accéder. Cette absence de visibilité empêche la visite impromptue, qui aurait pu être suscitée par un passage à proximité.

Le musée Bargoin a été construit à la fin du XIX^e siècle et inauguré en 1903. Le développement des collections des beaux-arts et les acquisitions en archéologie au cours du XX^e siècle ont rendu nécessaire, dans les années 1960, un rehaussement du bâtiment abritant le musée Bargoin puis, dans les années 1980, la construction d'un nouveau musée. La décision a alors été prise de scinder les collections des beaux-arts et celles d'archéologie, le musée Bargoin étant ainsi dédié à l'archéologie et aux arts textiles et le nouveau musée exclusivement aux beaux-arts.

Le bâtiment retenu pour accueillir ce musée des beaux-arts était une ancienne caserne de gendarmerie qui regroupait alors un ensemble de constructions disparates des XVIIe, XVIIIe et XIXe siècles, dont une chapelle en état de grande vétusté. La ville de Clermont-Ferrand a racheté ce site à l'État en 1984 et le chantier du nouveau musée a démarré en 1986. Il a été confié à l'architecte Adrien Fainsilber, associé à Claude Gaillard, et à l'ingénieur Peter Rice pour la verrière. L'ensemble intérieur des dix corps de bâtiments a été relié et restructuré et la chapelle des Ursulines, classée monument historique, restaurée. Le parti pris a été de conserver les élévations anciennes subsistantes, de faire de l'intérieur un espace ouvert dans une ambiance claire et de créer un effet surprise dès l'arrivée dans l'atrium. Ce musée a été ouvert au public en juin 1992 et inauguré officiellement en mars 1993. Le musée des beaux-arts a été renommé musée d'art Roger-Quilliot le 17 décembre 1999, du nom de l'ancien maire de Clermont-Ferrand alors récemment décédé.

Il conserve et valorise environ 20 000 objets des différents domaines des arts visant à l'expression sensible du beau, du moyen-âge roman à l'époque moderne : peinture, sculpture, arts décoratifs, arts graphiques, photographies et documents historiques. Un peu moins de 5 % des œuvres conservées sont exposées.

Les collections, principalement issues du premier musée de Clermont-Ferrand, se sont enrichies à un rythme irrégulier jusqu'au milieu du XX^e siècle. A partir des années 1960, les axes d'acquisition s'orientent vers l'art du XIX^e et du début du XX^e siècle à travers les grands artistes régionaux, la figure du gaulois et les paysages auvergnats. Des dons sont venus régulièrement compléter les achats ; parmi les dons de particuliers, le legs des époux Combe, collectionneurs clermontois, est le plus important.

L'article L. 442-10 du code du patrimoine prévoit que des conventions conclues entre l'État et les musées de France peuvent préciser les conditions de réalisation des missions dévolues à ces musées. Aucune convention de ce type n'a été mise en place s'agissant du MARQ.

2 UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES MUSÉES EN RENOUVELLEMENT

Sur la période examinée, le conseil métropolitain a délibéré régulièrement sur les affaires concernant les musées : inscription à l'inventaire réglementaire (annuellement), fixation des tarifs de vente d'ouvrages ou de produits dérivés des musées, modification de la grille tarifaire, approbation de conventions de partenariat, etc. Le conseil métropolitain est par

ailleurs informé des décisions prises par le président de la métropole par délégation sur le champ culturel, en matière d'acceptation des dons et legs qui ne sont grevés ni de conditions ni de charges et pour les règlements intérieurs des équipements et services publics de la métropole.

Une vice-présidente est déléguée à la politique culturelle. Elle bénéficie d'une délégation très large, mais peu précise en termes de contenu et de portée : « assurer le suivi des dossiers et au besoin signer tous les actes administratifs en matière de politique culturelle ». Il en est d'ailleurs de même pour l'ensemble des délégations aux vice-présidents : les délégations ne définissent pas précisément les fonctions déléguées ni les actes dont la signature est ainsi autorisée. La chambre relève que les délégations doivent définir de façon précise les fonctions déléguées (CE, 1^{er} février 1989, Commune de Grasse, n° 82231) et qu'elles sont irrégulières si elles sont trop générales (CE, 18 février 1998, commune de Conflans-Sainte-Honorine, n° 152572).

Une commission « sports, culture, attractivité, tourisme, relations internationales », composée de vingt-deux élus selon le principe de la représentation proportionnelle, se réunit environ trois semaines avant les réunions du conseil métropolitain pour examiner les projets de délibération concernant son champ. La réunion de cette commission peut être ponctuellement l'occasion de présenter un point pour information.

Au niveau des services de la métropole, les musées sont rattachés à la direction de la culture. Une instance de direction des musées métropolitains se réunit toutes les deux semaines.

Un rapport d'activité est établi chaque année par direction, avec l'appui de la direction du pilotage et de la performance. C'est le cas pour la direction de la culture : les rapports la concernant contiennent des données générales (en termes de ressources humaines et de finances) ainsi qu'un certain nombre d'indicateurs (transition et développement durable, accessibilité) et listent les actions réalisées sur l'année écoulée par chacun des services. Un temps de dialogue, qui fait l'objet d'un compte rendu, associant l'élu délégué à la culture, la direction générale, la direction de la culture, la direction du pilotage et de la performance et les directions des finances et des relations humaines, est organisé sur la base de ce rapport. Il permet de dégager des pistes d'améliorations pour l'année suivante.

Pour autant, aucun bilan n'est établi spécifiquement pour le musée d'art Roger-Quilliot.

2.1 Le projet culturel communautaire de 2017-2026

Les orientations du projet culturel communautaire ont été adoptées par le conseil communautaire le 17 juin 2016. Elles sont le fruit d'un processus collaboratif, qui a permis la participation de 56 élus municipaux et communautaires à six réunions de commission culture élargie et vingt-et-une réunions de groupes thématiques, entre juin 2015 et mai 2016. Un cycle de rencontres avec dix-neuf opérateurs culturels du territoire a été organisé en parallèle.

Les orientations s'articulent autour de trois axes complémentaires :

• coordination et animation territoriales. Il s'agit de fédérer et animer les forces vives culturelles et renforcer la dimension qualitative des partenariats avec les grands acteurs culturels ;

- attractivité du territoire et coopération régionale, pour affirmer la métropole comme pôle d'attractivité de l'ouest de la région, notamment avec la conduite de chantiers ambitieux, tels que la Grande bibliothèque;
- exercice des compétences culturelles, en les élargissant à l'enseignement artistique et aux musées et au patrimoine, en plus de celles relatives à la musique, l'image, la lecture et l'écriture.

Le projet culturel communautaire est l'un des volets du projet de territoire de la métropole.

Un premier plan d'actions a été ensuite élaboré pour décliner ces orientations de façon plus opérationnelle. Il a été adopté par une délibération du 12 mai 2017.

Les deux premières orientations du projet culturel sont déclinées en projets, tels que :

- coordination et animation territoriales: mise en place de conventions triennales d'objectifs et de moyens avec les principaux acteurs, rénovation de l'appel à projets « développement culturel métropole » en le concentrant sur les initiatives apportant une offre nouvelle sur le territoire;
- attractivité du territoire : ouvrir une grande bibliothèque du XXI^e siècle, accompagner la montée en puissance d'une scène régionale.

La troisième orientation est déclinée par compétences. S'agissant de celle relative aux musées et au patrimoine, quatre projets sont prévus : l'élaboration d'un plan musées, le dépôt d'une candidature au label Pays d'art et d'histoire, l'élaboration d'outils de préservation et de valorisation patrimoniales et la construction d'un partenariat avec la région pour initier une démarche d'inventaire des patrimoines.

Ce plan met en place une gouvernance spécifique : une commission culture élargie est rendue permanente pour mesurer les avancées du projet culturel et des plans d'actions.

2.2 Le plan musées de 2022-2032

La stratégie de développement des musées métropolitains, présentée sous la forme d'un plan musées 2022-2032, a été approuvée par l'assemblée délibérante de la métropole le 4 mars 2022.

Le travail d'élaboration de ce plan s'est déroulé en trois phases, entre septembre 2018 et juillet 2019, avec l'accompagnement d'un cabinet de conseil en ingénierie culturelle :

- phase 1 : état des lieux, diagnostic ;
- phase 2 : élaboration de différents scenarii, selon différents axes de développement ;
- phase 3 : rédaction d'un plan musées sur la base du scénario retenu.

Les deux premières phases ont été nourries par la tenue de plusieurs ateliers, qui ont mobilisé les équipes des musées, en association avec les élus s'agissant de la première. Ce travail préparatoire a permis la production de livrables au contenu riche, tout particulièrement sur la partie relative à l'état des lieux, qui dégage les points forts et les points faibles par musée, mais aussi par thématique (bâtiments, collaborations, fonctions support, tarification, etc).

Le plan musées de 2022-2032, synthétisé en annexe n° 1, retient trois enjeux prioritaires : conservation et valorisation ; développement des publics ; rayonnement. Ils sont déclinés en six chantiers :

- la création d'un centre de conservation mutualisé :
- l'accueil et le développement des publics ;
- l'organisation de la direction des musées ;
- le « renouveau » du musée d'art Roger-Quilliot ;
- le « renouveau » des musées Bargoin et Lecoq ;
- le développement des lieux d'interprétation.

Ces six chantiers visaient également à améliorer l'offre culturelle et touristique et à renforcer la place des musées dans la perspective de la candidature au titre de capitale européenne de la culture.

L'initiative « Capitale européenne de la Culture » est organisée par le ministère de la Culture, en lien avec la Commission européenne. Neuf villes françaises ont déposé leur candidature pour l'année 2028 ; les candidatures de Bourges, Clermont-Ferrand, Montpellier et Rouen ont été retenues par un jury de pré-sélection.

La candidature de Clermont-Ferrand, préparée selon un processus très participatif, misait sur une proposition culturelle qualitative se propageant à l'ensemble du territoire du Massif central. Les musées y étaient présentés comme un élément de consolidation, à savoir des projets prévus indépendamment de l'obtention du titre mais permettant d'élargir l'offre culturelle et contribuant à la « mue » du territoire. Bourges a finalement été désignée à l'issue du processus de sélection.

S'agissant plus spécifiquement du « renouveau » du MARQ, la nouvelle lecture des collections, avec le transfert des collections textiles du musée Bargoin au musée d'art Roger-Quilliot, constitue le point central.

Enfin, sont priorisés, sur la période 2022-2026, les trois premiers chantiers ainsi que la première phase de rénovation du MARQ et la mise en accessibilité des musées Bargoin et Lecoq. La création du centre de conservation mutualisé apparaît centrale puisqu'elle conditionne la libération d'espaces dans les musées actuels qui ouvrira les perspectives de développement et de renouveau des trois musées de France.

Une enveloppe de 20 M€ pour le plan musées est prévue dans la programmation pluriannuelle des investissements adoptée par le conseil métropolitain pour la période 2022-2033, d'un montant total de 1,4 Md€, dont 88 M€ pour le champ culturel.

Si la chambre note positivement l'élaboration et l'adoption d'un plan musées, elle observe que les objectifs énoncés dans ce plan sont insuffisamment opérationnels : ils ne définissent en effet pas la cible à atteindre et ne sont pas mesurables. Ils ne sont assortis d'aucun indicateur permettant d'en mesurer l'atteinte et de piloter la mise en œuvre du plan.

A titre d'illustration, parmi les objectifs du chantier « accueil et développement des publics » figurent celui « d'augmenter la fréquentation des musées, tant dans le volume que dans la diversité » et celui de « développer la mission inclusive des musées (publics des secteurs social, handicap, santé…) ». Pour autant, aucune cible particulière n'est arrêtée, que ce soit sur

le niveau de fréquentation ou les types de publics à atteindre, particulièrement les publics éloignés ou empêchés s'agissant de la dimension inclusive des missions des musées.

Le plan musées devrait comporter des objectifs opérationnels et des indicateurs d'impact précis pour chaque objectif stratégique ou ambition. La mise en place d'un tel dispositif est la condition indispensable pour que la métropole puisse piloter et évaluer la mise en œuvre de ce plan.

La chambre recommande par conséquent à la métropole de préciser les objectifs pour les rendre opérationnels et mettre en place des indicateurs permettant d'assurer le pilotage et le suivi du plan musées de 2022-2032.

Recommandation n° 1. : Préciser les objectifs du plan musées et les assortir d'indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte

2.3 Le projet scientifique et culturel

L'article L. 441-2 du code du patrimoine prévoit l'obligation pour les musées de France d'établir « un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies [les] missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire ». L'article D. 442-15 du même code conditionne l'octroi d'une subvention de l'État à un projet de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France à l'approbation préalable d'un projet scientifique et culturel par l'autorité administrative compétente pour accorder la subvention.

Selon les préconisations du service des Musées de France³, après un état des lieux comportant des éléments de bilan de l'existant et de diagnostic, le projet scientifique et culturel (PSC) doit dégager les grands axes prioritaires (objectifs stratégiques et opérationnels) et les expliciter. Selon ces mêmes préconisations, le projet est validé par approbation de l'assemblée délibérante de la collectivité propriétaire des collections ; il doit être transmis à la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) pour examen, en lien avec les services experts du ministère de la culture. La DRAC adresse après cet examen l'avis définitif du ministère de la culture au propriétaire des collections. Toujours selon les directives des services du ministère de la culture, le projet a une durée de vie limitée et doit être actualisé au bout de plusieurs années.

Le premier projet du musée a été établi pour la période 2014-2018, validé par le conseil municipal de Clermont-Ferrand le 21 février 2014, en même temps que ceux des musées Bargoin et Lecoq. Le projet scientifique et culturel de 2014 sert encore de référence au MARQ en matière d'enrichissement des collections (cf. infra) ; il n'a fait l'objet d'aucune actualisation depuis 2014.

Le nouveau projet est quant à lui en cours d'élaboration. Il doit projeter le musée à l'aune de la construction d'un centre de conservation mutualisé et tracer l'orientation d'un nouveau

³ Cf. la fiche pratique « muséofiche » de juin 2020, rédigée par le service des musées de France du ministère de la culture.

parcours muséographique qui fera dialoguer les collections textiles extra-européennes, actuellement conservées au musée Bargoin, avec les collections beaux-arts.

Son achèvement est attendu pour la fin de l'année 2024 ; il était prévu qu'il devait être conduit à terme en 2022 dans le cadre du plan musées.

Une chargée de mission, dont le temps de travail est partagé entre le musée Bargoin et le musée d'art, a été recrutée en novembre 2020 afin de coordonner la réflexion et la rédaction du futur projet scientifique et culturel.

La partie bilan et diagnostic, dont l'élaboration s'est déroulée entre novembre 2020 et novembre 2021, est achevée.

S'agissant de la partie projective, la réflexion associe les équipes des deux musées (une douzaine de réunions de travail se sont tenues) ; les visiteurs sont par ailleurs invités à s'exprimer dans le cadre de cette réflexion (cf. infra). Sa préfiguration a notamment pris la forme de deux expositions d'art contemporain organisées dans le cadre du festival international des textiles extra-européens (FITE) en 2020 et 2022. La première exposition d'un artiste malgache a fait dialoguer ses œuvres avec les collections du musée et la seconde a présenté dix artistes portugais œuvrant sur le lien entre la peau et le textile.

Compte tenu des enjeux à venir du musée, il importe que l'élaboration de son projet scientifique et culturel, document opérationnel et stratégique, définissant son identité et ses orientations, aboutisse prochainement, avant notamment l'achèvement du centre de conservation mutualisé. Trois ans après le démarrage de son élaboration, la chambre invite donc la métropole à finaliser ce nouveau projet scientifique et culturel dans l'année 2024, conformément aux dernières prévisions de planning.

2.4 Le centre de conservation mutualisé, point central du plan musées

La création d'un centre de conservation mutualisé⁴ et extérieur au musée est la première étape du projet de rénovation et d'évolution des musées clermontois. Le manque d'espace dédié à la conservation et à l'exposition des œuvres et les conditions actuelles de conservation en sont les principales motivations.

L'objectif est de créer un équipement moderne, permettant de conserver dans des conditions adaptées les différentes natures des collections, consacré aux activités de conservation, d'étude et de gestion des collections.

Le déménagement des collections permettra en outre de dégager des espaces dans les musées, ce qui permettra de revoir les conditions d'exposition et les parcours de collections, mais également de développer d'autres services au public.

Le montant de cette opération devrait être de l'ordre de 15 M€.

16

⁴ A la suite du rapport du sénateur Philippe Richert (*La gestion des collections des musées*, Rapport d'information n° 379, 2002-2003) et des préconisations qui en ont découlé du ministère de la culture, les élus ont pris conscience de l'importance de la conservation des collections. Ainsi, à Dijon, Nantes, Valence ou Montauban, les chantiers de rénovation de musées ont commencé par les réserves (Chapitre III, La vie des collections des musées de France, Marie-Christine Labourdette, dans Les musées de France (2021), Que sais-je ?).

Pour mener ce projet, un mandat de maîtrise d'ouvrage a été conclu entre la métropole et la société publique locale d'aménagement Clermont Auvergne ; il a été décidé de recourir à un marché public global de performance. La procédure étant en cours durant le contrôle, ses conditions d'organisation et ses différentes étapes de déroulement n'ont pas été examinées.

____ CONCLUSION INTERMÉDIAIRE ____

La stratégie métropolitaine concernant les musées est clairement établie, en déclinaison du projet culturel communautaire adopté en juin 2016, à travers le premier plan d'actions qui en a découlé en 2017 et le plan musées de 2022-2032, adopté en 2022.

Les objectifs affichés dans le plan musées ne sont en revanche pas opérationnels. Le plan musées ne fixe en effet aucune cible à atteindre et aucun indicateur n'est mis en place pour assurer le pilotage et mesurer les effets de sa mise en œuvre.

Le projet scientifique et culturel du musée, document définissant son identité et ses orientations, couvrait la période 2014-2018 et n'a jamais été actualisé depuis. L'élaboration du nouveau projet, initiée depuis 3 ans, n'a pas encore abouti, alors que le musée doit notamment prendre en compte la création d'un futur centre de conservation mutualisé et intégrer les collections textiles du musée Bargoin.

3 DES MOYENS HUMAINS FRAGILES POUR ASSURER UNE BONNE ORGANISATION DU MUSÉE

3.1 Les musées métropolitains rassemblés au sein d'un service musées et patrimoine

Le musée d'art Roger-Quilliot est géré en régie directe par la métropole : rattaché à la direction de la culture il n'a ni personnalité juridique ni autonomie financière. La question de la constitution d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) n'a a priori jamais été envisagée.

La direction de la culture, qui compte 434 agents au 31 décembre 2022, relève de la direction générale adjointe « attractivité et ingénierie patrimoniale »⁵.

Cette direction est composée de quatre services (lecture publique, musées et patrimoine, musique et image, enseignement artistique) et d'un pôle administratif et financier.

Le service musées et patrimoine a été créé en 2018, avec l'objectif de mettre en réseau les différents musées métropolitains, alors récemment transférés. Il comprend ainsi les agents

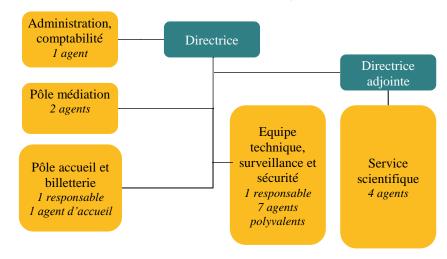
⁵ La DGA comprend par ailleurs deux autres directions, la direction des sports et la direction de l'ingénierie patrimoniale.

de ces six musées et, outre la responsable du service, une chargée de mission Pays d'art et d'histoire et une chargée de mission conservation préventive des musées.

La responsable du service réunit bi-mensuellement les directeurs et directeurs adjoints des trois musées de France et la responsable du musée de la résistance⁶, aux fins d'aborder l'ensemble des sujets relatifs à la gestion des musées et à la mise en œuvre du plan musées et de la politique culturelle de la métropole. Elle rencontre par ailleurs régulièrement la vice-présidente déléguée à la culture.

Le musée d'art Roger-Quilliot est actuellement dirigé par une directrice, conservatrice en chef du patrimoine, et une directrice adjointe, docteure en histoire de l'art. Il comprend un service scientifique, un pôle accueil et billetterie, un pôle médiation et une équipe technique, de surveillance et de sécurité.

Le pôle accueil et le pôle médiation, comprenant chacun 2 agents, ainsi que la gestionnaire comptable et administrative sont directement rattachés à la directrice. Le service scientifique compte 4 agents ; il est placé sous l'autorité de la directrice adjointe. Enfin, l'équipe technique est dirigée par un responsable et comprend 7 agents polyvalents.



Organigramme n° 1: Musée d'art Roger-Quilliot

Source : Clermont Auvergne Métropole

Les effectifs mentionnés correspondent aux emplois permanents

Le musée bénéficie par ailleurs du concours de l'équipe technique transversale pour les trois musées de France de la métropole, comprenant un peintre, un éclairagiste et un menuisier. Cette équipe dépend hiérarchiquement du régisseur des collections du musée Bargoin.

La création d'un service musées et patrimoine a favorisé la mise en place d'un espace d'échanges entre les musées, leur rapprochement et l'harmonisation de certaines pratiques et modes de fonctionnement. Ce fut le cas par exemple au travers de l'adoption d'un règlement intérieur valable pour les six musées métropolitains, qui a fait l'objet d'une décision du

⁶ Les musées sans équipe titulaire (musée de la batellerie et musée de la vigne) sont en effet dirigés par la responsable du service musées et patrimoine.

président de la métropole le 10 novembre 2021, et de l'harmonisation des plages d'ouverture au public. Les équipes des musées ont ainsi collaboré pour aboutir à une révision des horaires d'ouverture au public, en réponse à l'objectif de proposer des plages de visites plus étendues et plus simples et d'harmoniser les jours de fermeture des trois musées de France⁷. Toujours à titre d'illustration, la mise en place d'outils et de procédures harmonisés pour la gestion des collections est envisagée à terme.

Au-delà de ces actions d'harmonisation, la chambre observe que la création de ce service n'a cependant pas constitué l'occasion de porter une réflexion générale sur la mutualisation potentielle d'activités entre les musées, particulièrement les trois musées de France, permettant la mise en commun de moyens essentiellement humains. Cette réflexion, si elle doit bien entendu prendre en compte le contexte et les spécificités de chaque musée, apparaît pourtant pertinente au regard des ambitions du plan musées :

- la création d'un centre de conservation mutualisé interrogera inévitablement la manière de remplir les missions de conservation et de médiation, mais également de catalogage, de restauration, d'étude, etc ;
- le développement des publics, reposant notamment sur une politique des publics commune et une politique partenariale avec les acteurs du territoire commune à tous les musées, exigera un portage unifié.

Le rapport de juin 2020 de l'Inspection des patrimoines sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales⁸ souligne d'ailleurs une tendance affirmée à la mutualisation, certes sous diverses formes, dans le mouvement de mutations des musées de France.

La chambre recommande à la métropole d'engager une telle réflexion, qui pourrait également inclure la mutualisation de la direction des trois musées de France -comme c'est déjà le cas pour deux musées de récit territorial-, alors même que l'élaboration des projets scientifiques et culturels de ces trois musées est en cours et que l'opération de création du centre de conservation mutualisé est lancée, avec un horizon de dénouement respectivement à la fin de l'année 2024 et la fin de l'année 2025.

Recommandation n° 2. : Renforcer la mutualisation des activités entre les musées de la métropole

⁷ Pour le MARQ, cette révision a abouti au décalage de la pause méridienne du dimanche à 13h au lieu de 12h. Pour les deux autres musées de France, elle a conduit à augmenter les plages d'accueil du public de 8 heures par semaine pour l'un et 9h par semaine pour l'autre.

⁸ Mission d'évaluation confiée à deux conservateurs généraux du patrimoine, issus du collège musées de l'inspection des patrimoines. L'objectif de cette mission, demandée par la direction générale du patrimoine, était de dresser un panorama des différentes organisations des musées de France, suite aux évolutions emportées par la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation de la République et la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation ses métropoles.

3.2 L'appui des autres services métropolitains

La fonction ressources humaines est assurée par la direction des relations humaines de la métropole pour les agents du musée (recrutement, mobilité, rémunération, déroulement de carrière, formation, médecine du travail...). Le pôle administratif et financier de la direction de la culture sert d'interface avec la direction des relations humaines : il fait le lien avec les responsables hiérarchiques, au premier rang desquels les responsables de service de la direction de la culture (dont la responsable du service musées) pour traiter des sujets relatifs à la gestion du personnel.

Le pôle administratif et financier assure par ailleurs le pilotage du budget alloué à la direction de la culture. Le musée dispose d'un gestionnaire financier, qui assure les activités liées à la chaîne de la dépense pour le budget dédié au musée (demande de devis, traitement des bons de commandes, suivi des services faits...). Le pôle administratif et financier anime régulièrement le réseau des gestionnaires de la direction de la culture.

Les activités liées à la gestion bâtimentaire sont gérées par la direction de l'ingénierie et du patrimoine, avec un suivi d'usage par l'équipe du musée. La direction de l'ingénierie et du patrimoine passe d'ailleurs des marchés transversaux pour l'ensemble du patrimoine métropolitain : elle remplit le rôle de prescripteur auprès de la direction des affaires juridiques et des achats.

Le musée n'a pas de relations directes avec la direction de la communication. Cette dernière tient en revanche des réunions régulières avec la direction de la culture pour faire un point sur les besoins, notamment avec la responsable du service patrimoine et musées pour les sujets intéressant le MARQ.

3.3 Des effectifs stables

Au 31 décembre 2022, l'équipe du musée se compose de 22 agents, représentant 21,8 emplois équivalents temps plein (ETP), effectif qui est demeuré stable sur la période. Les variations, faibles, sur la période s'expliquent pour l'essentiel par :

- un renfort au sein du pôle médiation pour des expositions temporaires d'envergure, afin de pouvoir répondre aux besoins des publics scolaires et des publics du champ social en 2021 et 2022 ;
- un agent accueilli en 2020 et 2021 dans l'attente d'une nouvelle réaffectation (dans le cadre du dispositif « immersion » mis en place au sein des services de la métropole, cf.infra);
- quelques changements de quotité de temps de travail.

Tableau n° 3: Evolution des effectifs et des ETP (au 31/12)

	2018	2019	2020	2021	2022
Direction	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Accueil	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Médiation	2,1	2,0	2,0	3,0	3,0
Service scientifique	3,6	3,8	3,6	3,6	3,8
Technique, sécurité et surveillance	9,0	10,0	12,0	10,0	10,0
Administration	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total ETP	19,7	20,8	22,6	21,6	21,8
		+5,6 %	+8,7 %	-4,4 %	+0,9 %
Total effectifs	21	21	23	22	22
dont catégorie A	3	3	3	3	3
dont catégorie B	4	4	4	5	6
dont catégorie C	14	14	16	14	13
dont titulaires	16	18	19	18	18
dont contractuels besoins permanents(*)	1	1	1	1	1
dont contractuels besoins temporaires(**)	4	2	3	3	3

Source : Clermont Auvergne Métropole

L'équipe du musée est essentiellement composée d'agents titulaires, qui en représentent plus de 80 %; les agents de catégorie C représentent près de 60 % des effectifs. Les agents contractuels sont des agents recrutés pour faire face à des besoins de remplacements, particulièrement les absences de longue durée (congé maladie, congé maternité), principalement au sein de l'équipe technique, sécurité et surveillance, et de l'équipe médiation dans une moindre mesure.

L'équipe technique, sécurité et surveillance représente près de la moitié des effectifs, tous agents de catégorie C.

La masse salariale a évolué en moyenne de 3,5 % par an entre 2018 et 2022.

Tableau n° 4: Evolution de la masse salariale des agents du musée (masse salariale brute chargée)

En €	2018	2019	2020	2021	2022
Masse salariale totale dont titulaires et contractuel permanent	816 772	832 992	909 731	909 949	938 938
sur poste permanent dont contractuels pour des besoins temporaires	742 637 74 135	789 438 43 554	827 345 82 386	823 630 86 318	841 998 96 939
Evolution		+2,0 %	+9,2 %	-	+3,2 %

Source : Données de rémunération individuelle annuelle fournies par Clermont Auvergne Métropole (masse salariale brute chargée), retraitement CRC

^{(*):} recrutés sur le fondement de l'article L. 332-8 du code général de la fonction publique

^{(**):} recrutés sur le fondement des articles L. 332-13 du code général de la fonction publique (ou L. 332-23 pour un agent en 2022)

Les variations annuelles s'expliquent par les éléments suivants :

	2019	2020	2021
Titulaires	Impact du recrutement de deux agents titulaires en médiation, en 2018 (année pleine) et en 2019 (cours d'année)	Impact du recrutement de la directrice adjointe fin 2019 et accueil à mi-année d'un agent en « immersion »	Impact de la baisse de traitement pour agent en congé longue durée
Non titulaires	Impact de la fin des contrats pour la médiation	Impact des remplacements pour arrêts de travail et congés maternité	Impact du recrutement d'un agent pour renforcer l'équipe de médiation (deux expositions)

3.4 Des équipes réduites les week-ends et jours fériés

En toute fin d'année 2021, lors de sa séance du 17 décembre 2021, le conseil métropolitain a été appelé à délibérer en vue de respecter la durée légale du temps de travail fixée à 1 607 heures par an, avec effet au 1^{er} janvier 2022, la loi ayant mis fin aux dispositifs dérogatoires prolongés en 2001. La durée annuelle du temps de travail de 1 607 heures se traduit par un forfait de quinze jours de récupération, dits ARTT, les six jours de congé antérieurement accordés en plus des congés prévus par la réglementation étant supprimés.

Comme l'autorise l'article 2 du décret n° 2001-623 du 25 août 2000 modifié, l'article 7 de la délibération précitée réduit la durée annuelle du temps de travail pour tenir compte des sujétions liées à la nature des missions et à la définition des cycles de travail qui en résultent. C'est le cas par exemple pour le travail le dimanche, le travail en horaires décalés, ou encore en cas de modulation importante du cycle de travail. Pour les agents concernés dans les équipements culturels, eu égard aux cycles de travail pouvant s'étaler sur plusieurs semaines, la délibération précise que la durée de travail hebdomadaire de 37h40 s'apprécie en moyenne.

Le musée est ouvert au public :

- du mardi au vendredi, de 10h à 18h;
- le samedi, le dimanche et les jours fériés, de 10h à 13h et de 14h à 18h;

soit 46 heures au total par semaine, réparties sur six jours.

Il est fermé les 1^{er} janvier, 1^{er} mai, 1^{er} novembre et 25 décembre : il est ainsi en moyenne accessible au public 310 jours par an.

Afin de pouvoir assurer l'accueil du public selon ces modalités, les agents d'accueil et de surveillance sont répartis en deux équipes, avec des plannings établis sur 15 jours.

Les deux agents d'accueil travaillent ainsi de 9h30 à 18h du mardi au vendredi, et un week-end sur deux par roulement.

Les sept agents de l'équipe de surveillance et de sécurité travaillent par roulement en deux équipes sur deux semaines : de 8h à 16h30 du mardi au vendredi pour une équipe et de 9h30 à 18h du mardi au dimanche pour l'autre équipe.

Pour tous ces agents, le jour de repos hebdomadaire fixe est le lundi.

Il résulte de cette organisation que les équipes d'accueil, de sécurité, et de surveillance, sont donc en général au complet du mardi au vendredi, seulement la moitié des agents étant en revanche présente les week-ends et jours fériés (un agent d'accueil et, selon les semaines, trois à quatre agents de surveillance et sécurité). Cette organisation ne permet pas d'ouvrir en continu les samedis, dimanches et jours fériés, compte tenu du nombre d'agents présents : le musée est ainsi fermé une heure sur la pause méridienne.

Afin d'assurer la continuité de l'accueil du public, notamment pendant la période estivale, le musée a recours à des saisonniers, pour environ 55 jours-homme en moyenne par an.

Le musée a par ailleurs la possibilité de recourir à des prestations externes pour assurer la continuité du service et, depuis 2021, à des renforts ponctuels pour assurer l'accueil et la surveillance le week-end.

Tableau n° 5 : Recours à des prestations de surveillance

	2018	2019	2020	2021	2022
Montant en euros	4 740	1 064	2 434	571	1 409
Part pour raison d'absence d'agents	63 %	63 %	0 %	0 %	7,2 %

Source : Clermont Auvergne Métropole et grands livres du musée fournis par la métropole

Ainsi, en dépit des difficultés et fragilités observées, aucune fermeture impromptue du musée n'est survenue durant la période de contrôle (et depuis le transfert à la métropole).

3.5 Une équipe technique, de surveillance et de sécurité fragilisée

L'équipe technique, surveillance et sécurité est composée d'agents polyvalents, dont la mission principale concerne la sécurisation des biens et des personnes. Elle assume également les tâches logistiques (suivi des livraisons, installations liées à des événements, accueil des prestataires sur site, montage et démontage d'expositions, mouvements d'œuvres au sein du bâtiment, conditionnement des œuvres, gestion des matériels, outillages, véhicules, transports d'œuvres ...). Leurs tâches sont donc particulièrement nombreuses et diversifiées et comprennent de la manutention.

Une grande partie de ces agents est pourtant sous le coup de restrictions médicales, induisant des difficultés pratiques dans la gestion et le fonctionnement de cette équipe : sur les sept agents polyvalents composant actuellement cette équipe, cinq ont des restrictions médicales portant sur le port de charge, le travail en hauteur ou la conduite de véhicules.

Cinq agents ont par ailleurs eu sur la période contrôlée des arrêts de travail de plusieurs semaines, voire plusieurs mois. La collectivité a assuré dans la plupart de ces cas leur remplacement par le recrutement de contractuels.

La métropole a mis en place un dispositif dit d'« immersion », consistant à accompagner les agents en recherche de nouvelle affectation, soit pour des raisons d'inaptitude médicale, soit pour des raisons de mal-être au travail. Des stages « d'immersion » peuvent ainsi être proposés

aux personnes en attente de réaffectation, afin de leur permettre d'acquérir ou de développer des compétences, de les maintenir dans l'emploi, de lutter contre certaines représentations ou idées reçues et de leur redonner confiance.

Un agent en reclassement, à la suite de l'inaptitude à son poste, a été accueilli dans ce cadre pendant près d'une année, entre le mois de juillet 2020 et le mois de juin 2021, en tant qu'agent polyvalent de sécurité et de surveillance. Cet accueil a nécessité un accompagnement renforcé au sein de l'équipe. Un agent dans la même situation est accueilli au sein de cette même équipe depuis novembre 2023.

Le volume des heures supplémentaires récupérées ou indemnisées pour les agents du musée reste contenu. Les heures supplémentaires concernent néanmoins pour l'essentiel les agents de l'équipe technique, sécurité et surveillance et du pôle accueil ; elles représentent 84 % du volume d'heures supplémentaires rémunérées, effectuées au sein du musée.

Les heures supplémentaires rémunérées accomplies les samedis et dimanches représentent en outre une part significative des heures supplémentaires rémunérées (supérieure à 40 % depuis 2020), confirmant les tensions éprouvées par le musée pour assurer l'accueil du public en fin de semaine.

Tableau n° 6: Heures supplémentaires rémunérées

	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'heures rémunérées	278	321,5	299	371,08	386,34
Part effectuée par les services accueil et surveillance	56 %	92 %	97 %	89 %	84 %
Part effectuée le week-end	22 %	38 %	68 %	46 %	41 %
Nombre d'agents concernés	14	13	11	13	17
Heures indemnisées par agent en moyenne	19,9	24,7	27,2	28,5	22,7

Source : Clermont Auvergne Métropole

Les comparaisons entre musées sont très délicates à réaliser. Cependant, en croisant les données relatives à quelques musées des beaux-arts, dont les surfaces occupées sont comparables, il ressort que l'équipe d'accueil et de surveillance se trouve en termes d'ETP plutôt dans la fourchette basse (cf. annexe n° 3).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE __

Suite au transfert des musées à l'intercommunalité, un service musées et patrimoine a été créé au sein de la direction de la culture afin de mettre en réseau les six musées métropolitains. Les objectifs d'harmonisation et de collaboration entre les musées ont positivement guidé l'activité de ce service. Aucune réflexion n'a en revanche été menée sur les activités mutualisables entre les musées, notamment les musées de France. Cette réflexion serait pourtant pertinente à l'estime de la chambre au regard du projet de création d'un centre de conservation mutualisé et de l'objectif de développement d'une politique des publics commune.

Le musée compte une vingtaine d'agents, dont l'équipe technique, de surveillance et de sécurité en représente près de 60 %. L'organisation par roulement pour assurer l'accueil du public six jours par semaine ne permet de mobiliser que la moitié des équipes en fin de semaine et les jours fériés, équipes qui apparaissent par ailleurs fragilisées.

4 UN COÛT MAÎTRISÉ ET ASSUMÉ PAR LE CONTRIBUABLE

Sur la période contrôlée, les budgets sont présentés par la métropole selon l'instruction M57.

Les dépenses de fonctionnement de la métropole sont de l'ordre de 200 M€ et de 130 M€ pour celles concernant l'investissement : les musées en représentent respectivement moins de 2 % et moins de 1 %.

4.1 Une connaissance des coûts qui pourrait être améliorée

La comptabilité applicable à la métropole et la structuration de son système d'information financière permettent d'appréhender correctement les dépenses et les recettes directes du musée, même si ce n'est pas de façon exhaustive.

L'instruction M57 prévoit l'application d'une nomenclature fonctionnelle qui permet, par le classement des dépenses et des recettes par fonction, de « répondre aux besoins d'information d'ordre politique, économique ou statistique ». Cette nomenclature a été « conçue comme un instrument d'information destiné à faire apparaître par activité, les dépenses et les recettes d'une entité ».

La nomenclature fonctionnelle établie par l'instruction M57 permet d'identifier les recettes et les dépenses de tous les musées métropolitains, qui figurent à la rubrique « 314- Musées », rubrique rattachée à la sous fonction « 31- Culture ».

En plus de cette nomenclature fonctionnelle, le système d'information financière de la métropole est paramétré en sorte notamment d'identifier le « gestionnaire » (service ou direction gérant les crédits) et « l'antenne » (équipement, bâtiment ou site). Le musée d'art Roger-Quilliot constitue une « antenne » à part entière au sein du système d'information.

Le croisement de la structuration dans le système d'information financière et de la nomenclature fonctionnelle permet ainsi d'identifier une grande partie des dépenses et des recettes directes du musée.

Outre les dépenses et les recettes effectuées directement par le musée, celles réalisées à son bénéfice par d'autres directions sont en effet autant que possible ventilées au niveau de l'antenne correspondant au musée. C'est le cas pour la direction des ressources humaines (masse salariale et frais de mission des agents du musée depuis 2019) ou encore la direction de l'ingénierie et du patrimoine (dépenses relatives à la gestion du bâtiment).

Ce n'est en revanche pas le cas par exemple pour les dépenses informatiques (logiciels métier, téléphonie...), les dépenses de communication et d'assurance (pour celles liées à l'occasion des expositions temporaires) ou encore les dépenses de gestion des véhicules affectés au musée (la gestion de la flotte automobile est retracée dans un logiciel dédié).

Au demeurant, la collectivité est en capacité de les fournir à la demande pour la plupart d'entre elles, mais de façon plus ou moins automatisée. Les services de la métropole ont ainsi fourni à la chambre une estimation du coût des équipements informatiques et de télécommunications (hors logiciels métiers notamment) ou encore les dépenses de carburant et de pièces et main d'œuvre des véhicules. Le montant des dépenses de communication et

d'assurance est fourni par ailleurs à la demande pour dresser le bilan d'une exposition temporaire, même si son suivi est la plupart du temps manuel.

Les charges indirectes ne sont en revanche pas disponibles (maintenance informatique, autres éléments intervenant dans le calcul du coût de possession des véhicules, coûts des services support...); leur estimation nécessiterait une démarche spécifique, afin de déterminer notamment des clés de calcul et de répartition pour les imputer au musée.

La métropole dispose d'une direction du pilotage et de la performance, mais celle-ci n'a jamais eu à connaitre des musées, dont le coût complet reste donc inconnu. Dans le cadre de la démarche d'évaluation des politiques publiques lancée en 2021 par la métropole, dont la direction du pilotage et de la performance est la cheville ouvrière, le champ culturel n'a pas encore été investi. Le programme d'évaluations 2024-2026 est encore en cours d'élaboration, la thématique culture n'y figurerait pas.

La connaissance du coût du service muséal permettrait pourtant à la métropole d'éclairer l'impact des décisions qu'elle prend, ne serait-ce que dans le cadre de sa politique tarifaire.

4.2 Des recettes de fonctionnement marginales

Les recettes de fonctionnement du musée sont composées de produits issus de la billetterie et de la boutique, et du produit des subventions alloués par la direction régionale aux affaires culturelles (DRAC). Leur montant est marginal sur la période, même s'il est en progression de 19,6 % entre 2018 et 2022. Le mécénat est inexistant, la métropole n'ayant engagé aucune action en la matière s'agissant des musées.

Tableau n° 7 : Recettes du musée entre 2018 et 2022 (en €)

	Billetterie	Boutique	Prestations	Subventions DRAC	TOTAL
2018	33 082	326	3 000	23 000	59 408
2019	17 753	4 272	9 000	16 000	47 026
2020	10 100	818	500	24 000	35 418
2021	10 070	1 599	3 000	17 000	31 669
2022	26 236	9 198	6 600	29 000	71 034

Source : grands livres du musée fournis par Clermont Auvergne Métropole

La fréquentation modeste du musée et l'extension des mesures de gratuité ou de réduction des tarifs expliquent des recettes de billetterie faibles, la boutique⁹ ne proposant par ailleurs que de façon limitée des ouvrages et des produits dérivés en lien avec les collections et

⁹ Les tarifs de vente en boutique sont décidés par le conseil métropolitain à chaque fois qu'un nouveau produit est proposé.

les expositions temporaires. La privatisation d'espaces du musée occasionne ponctuellement des recettes qui ont représenté 4 400 € en moyenne par an.

Les recettes de billetterie ont progressé en 2022, après une érosion sensible observée en 2020 et 2021 en conséquence des périodes de fermeture du musée imposées par les mesures restrictives de circulation dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. La progression des recettes entre 2018 et 2022 résulte de l'activité de la boutique, avec notamment la vente en 2022 de près de 300 catalogues de l'exposition « Sur les pas de Dubuffet en Auvergne » ayant procuré un produit de plus de $7\,000\,$ €.

Les subventions attribuées par la DRAC ont pour objet de soutenir l'organisation des expositions temporaires et favoriser la numérisation des collections ; elles ont contribué à financer un poste de médiateur en 2018 et 2020. Le montant de 29 000 € en 2022 s'explique par une subvention au titre du label « Exposition d'intérêt national »¹⁰ pour l'exposition « Sur les pas de Dubuffet en Auvergne ».

Les recettes de la billetterie et de la boutique sont encaissées par une régie. Le musée dispose également d'une régie d'avances, qui permet des achats de petits équipements, de fournitures d'entretien, de matériels et fournitures pour les animations et expositions. Les actes de création des régies, de nomination des régisseurs et mandataires suppléants, ont été contrôlés par la chambre et n'appellent pas d'observation particulière. Notamment les actes de nomination comportent les visas requis et les signatures de l'autorité qualifiée, du régisseur et des mandataires suppléants précédées des formules manuscrites. Les régisseurs ont été nommés le jour de la création des régies ; les modifications ont été opérées en temps utile.

4.3 Des dépenses de fonctionnement en progression mais qui restent maîtrisées

Les dépenses du musée, ressortant directement de la nomenclature fonctionnelle et du système d'information financière, sont de trois types (cf. annexe n° 2) :

- les dépenses liées à la gestion du bâtiment (eau et assainissement, énergie, surveillance et propreté des lieux, contrôles périodiques et réglementaires des installations du bâtiment, maintenance, entretien et dépannage des installations de surveillance et de sécurité, entretien et maintenance du bâtiment). Elles sont gérées par la direction de l'ingénierie et du patrimoine et recouvrent essentiellement des activités externalisées, au travers de marchés transversaux le plus souvent, mis en place par cette direction et dont bénéficie le musée;
- les dépenses de fonctionnement courant (fournitures d'entretien et de petit équipement, habillement et vêtements de travail, frais d'affranchissement et bancaires, frais de mission);

¹⁰ Le ministère de la Culture lance, chaque année, en direction des musées territoriaux bénéficiant de l'appellation musée de France, un appel à projets en vue de l'obtention du label Exposition d'intérêt national. Ce label récompense les musées de France qui mettent en œuvre des expositions remarquables tant par leur qualité scientifique que par le caractère innovant des actions de médiation culturelle qui les accompagnent.

27

- les dépenses liées à l'activité muséale (relatives à la gestion des collections, à l'organisation d'expositions temporaires ou à la médiation culturelle). Le musée fait en effet appel à des photographes, des restaurateurs d'art, des entreprises de transport spécialisées, des scénographes, des historiens d'art, artistes plasticiens, artisans d'art, etc.

Les dépenses liées à la gestion du bâtiment représentent environ 60 % des dépenses totales, le fonctionnement courant n'en représentant que 7 %.

Tableau n° 8 : Dépenses de fonctionnement du musée (hors dépenses de personnel)

En €	2018		2019		2020		2021		2022	
Gestion du bâtiment	194 234	58%	248 796	64%	169 388	57%	233 989	68%	239 947	59%
Fonctionnement courant	19 770	6%	26 701	7%	30 438	10%	29 308	9%	21 585	5%
Activités muséales	121 083	36%	114 678,66	29%	99 927	33%	80 447	23%	142 959	36%
TOTAL	335 088	3	390 176	Ó	299 753	3	343 74	4	404 491	1

Source : grands livres du musée fournis par Clermont Auvergne Métropole, retraitement CRC

En dépit d'une augmentation des dépenses de fonctionnement de 20,7 % entre 2018 et 2022, les dépenses restent maîtrisées, les variations s'expliquant principalement par des dépenses ponctuelles, non récurrentes.

S'agissant des dépenses liées à la gestion du bâtiment, leur niveau en 2021 et 2022 s'expliquent respectivement par une prestation de modélisation numérique du bâtiment et des interventions en matière d'éclairage et de maintenance électrique. La forte augmentation des dépenses de fluides en 2019 de près de 30 % n'a en revanche pas pu être expliquée par les services de la métropole.

En ce qui concerne les activités muséales, le niveau des dépenses en 2022 s'explique principalement par la commande exceptionnelle de catalogues édités pour les 30 ans du musée ainsi que par des droits de monstration¹¹ pour l'exposition Nuée.

4.4 Des dépenses et des recettes d'investissement limitées

Tableau n° 9 : Dépenses et recettes d'investissement du musée

	2018	2019	2020	2021	2022
Dépenses d'investissement	252 803	263 153	293 038	230 997	215 347
Recettes d'investissement	3 920	35 353	40 955	37 136	13 060

Source : grands livres du musée fournis par Clermont Auvergne Métropole

Les dépenses d'investissement comprennent des frais d'études (portant sur le bâtiment ou sur des œuvres), les frais liés à la restauration et à l'acquisition d'œuvres, à la rénovation et

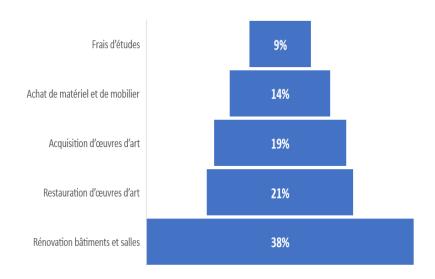
.

¹¹ Droits d'auteur pour l'exposition de l'œuvre.

la modernisation des bâtiments et des salles d'exposition, ainsi que l'achat de mobilier et de matériel.

Sur la période 2018-2022, les dépenses d'investissement concernant directement le bâtiment, d'une part, et les collections, d'autre part, représentent des montants comparables, la part réservée aux collections se révélant équilibrée entre les dépenses d'acquisition et celles de restauration.

Les dépenses de restauration sont en moyenne de 52 k€ par an sur la période considérée, avec deux pics en 2019 (98 k€) et 2021 (88 k€) : le chantier des collections du XX^e siècle a en effet motivé la restauration d'une cinquantaine d'œuvres ; la mise en lumière de l'histoire de Roland Furieux donne actuellement lieu à la restauration de douze toiles.



Graphique n° 1: Répartition des dépenses d'investissement 2018-2022

Source : grands livres du musée fournis par Clermont Auvergne Métropole

Les recettes d'investissement quant à elles sont très faibles. Elles englobent des subventions de l'État et de la région Auvergne-Rhône-Alpes, contribuant au financement de la restauration ou l'acquisition d'œuvres, ainsi que quelques dons et legs en capital.

4.5 L'estimation du coût du service muséal

Sur la base des informations complémentaires fournies par la métropole pour l'année 2022, le coût du service muséal peut en toute première approche, sans être des coûts complets comme précisé précédemment, être estimé de la façon suivante (en euros) :

Tableau n° 10 : Estimation du coût brut et net du musée

Charges	1 343 429
dont masse salariale*	938 938
dont gestion du bâtiment	239 947
dont fonctionnement courant	21 585
dont activités muséales	142 959
Produits	71 034
dont billetterie	26 236
dont boutique	9 198
dont locations	6 600
dont subventions	29 000
Dépenses d'investissement	215 347
Recettes d'investissement	13 060
Autres coûts estimés par la métropole	79 120
dont équipements informatiques et téléphonie	10 687
dont véhicules (carburants, réparations pièces et main d'œuvre)	887
dont assurances expositions temporaires**	13 581
dont dépenses de communication expositions temporaires**	53 965
Coût brut	1 637 896
Coût net	1 553 802
Nombre de visiteurs 2022	31 425
Coût net par visiteur	49,4
Coût brut par visiteur	52,1
Nombre d'habitants (2020)	295 821
Coût net par habitant	5,3
Coût brut par habitant	5,5

^{*} à partir des données de rémunération individuelle fournies par Clermont Auvergne Métropole

Avec une fréquentation qui s'est établie à 31 425 en 2022, le coût brut du musée peut être estimé à 1,638 M€, soit un coût *a minima* d'environ 52 € par visiteur. Cette estimation est à mettre en regard de la faible fréquentation et d'une structure des coûts dans laquelle les frais de personnel et ceux de gestion du bâtiment sont naturellement prépondérants.

Ce coût est très faiblement pris en charge par les visiteurs (42 000 €, soit moins de 3 % du coût), la quasi-totalité étant assumée par la métropole, donc le contribuable métropolitain.

Il ne s'agit bien entendu que d'un exercice pour approcher le coût du service muséal, qui devrait non seulement être complété s'agissant de la partie charges, mais également être analysé avec une profondeur de plusieurs années et en tenant compte d'éléments particuliers de contexte, ne serait-ce, en 2022, que la gratuité de l'accès au musée pendant l'exposition « Arts de l'Islam » entre le 1^{er} janvier et le 27 mars.

^{**} dépenses d'assurances et de communication pour les expositions temporaires en 2022, lorsque l'information est disponible

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les moyens alloués aux musées représentent moins de 2 % du budget métropolitain.

Les recettes du musée sont marginales, eu égard à la faible fréquentation et aux services peu développés offerts par la boutique. Les dépenses apparaissent quant à elles maîtrisées.

Les coûts directs du service muséal sont correctement appréhendés par les services métropolitains. Tel n'est en revanche pas le cas des coûts indirects. Le coût complet du service n'est ainsi pas connu. Il peut être estimé en toute première approche à environ $52 \in P$ par visiteur. Le contribuable couvre la quasi-totalité de ce coût, le visiteur n'en assumant que moins de 3%.

5 UNE SOLIDE GESTION DES COLLECTIONS

5.1 Les collections du musée sont restées propriété de la commune de Clermont-Ferrand

Une des conséquences du transfert de la compétence est le principe de mise à disposition des biens, équipements et services nécessaires à leur exercice, avec une exception toutefois pour les métropoles.

L'article L. 1321-1 du code général des collectivités territoriales affirme ce principe en disposant que « Le transfert d'une compétence entraîne de plein droit la mise à la disposition de la collectivité bénéficiaire des biens meubles et immeubles utilisés, à la date de ce transfert, pour l'exercice de cette compétence (...) ». La formulation « de plein droit » signifie que les communes membres d'une des catégories d'EPCI précitées sont en situation de compétence liée.

Au titre des articles L. 5211-5, III, alinéa 1^{er}, L. 5211-17, alinéa 5 et L. 5211-18, I du code général des collectivités territoriales, la mise à disposition s'applique respectivement à la création, à l'extension des compétences et à l'extension du périmètre des EPCI.

Apparues plus récemment (articles L. 5217-1 et suivants du code général des collectivités territoriales), les métropoles bénéficient également de la mise à disposition des biens des communes membres (article L. 5217-5). Cette mise à disposition a néanmoins un caractère transitoire. En effet, en vertu du 2ème alinéa de l'article L. 5217-5, ces biens sont transférés dans le patrimoine de la métropole, au plus tard un an après la date de la première réunion du conseil de la métropole. Les biens qui étaient mis à disposition de l'ancien EPCI par les communes sont également transférés en pleine propriété (article L. 52175, alinéa 3).

Le code général de la propriété des personnes publiques n'apporte aucune modification à l'ensemble de ce régime.

Le code du patrimoine dispose quant à lui qu'une personne publique a le pouvoir de transférer, à titre gratuit, sans déclassement préalable, la propriété d'un bien culturel mobilier ou d'un ensemble de biens culturels appartenant à son domaine public (article L. 125-1). Ce transfert ne peut toutefois s'opérer qu'après approbation de l'autorité administrative compétente. L'alinéa 2 de l'article L. 125-1 précise que « ce transfert ne peut porter sur les archives

publiques, les biens donnés ou légués à la personne publique lorsque le donateur ou le testateur s'est opposé dans l'acte de donation ou le testament à une substitution de gratifié ou les biens remis à l'État en application des articles 1131 et 1716 bis du code général des impôts ».

Concernant les collections publiques affectées à un musée de France, le ministère de la culture se prononce sur le transfert à titre gratuit, après avis du Haut Conseil des musées de France (articles L. 451-8 et R. 451-23).

Dans tous les cas, la cession est conditionnée par plusieurs engagements préalables du cessionnaire susceptibles de conduire à une annulation de l'opération en cas de non-respect : d'une part, le maintien de la domanialité publique des biens concernés et d'autre part, l'affectation de ces biens à un musée de France ou à un autre service public culturel accessible au public administré par le cessionnaire. Ce dernier a, par ailleurs, l'obligation d'assurer la conservation des biens acquis ainsi que leur mise en valeur sous le contrôle scientifique et technique des services compétents de l'État. Ces conditions posées par l'article L. 125-1 du code du patrimoine sont remplies en l'espèce.

A l'analyse de la chambre du transfert de compétence intervenu au 1er janvier 2017 au bénéfice de la communauté d'agglomération, devenue communauté urbaine puis métropole à compter du 1er janvier 2018, les collections du musée auraient dû être transférées en pleine propriété à la métropole, ce transfert devant néanmoins au préalable être approuvé par le ministère de la culture après avis du Haut conseil des musées de France.

La chambre constate que ce transfert n'est toujours pas intervenu. Dans le cadre de l'instruction, la direction générale a souligné qu'un certain nombre de transferts en pleine propriété, préparés depuis plusieurs mois, seraient présentés prochainement à l'assemblée métropolitaine, mais que celui concernant les collections du musée n'était pas identifié comme étant obligatoire. La chambre recommande donc à la métropole d'y procéder, en lien avec la commune de Clermont-Ferrand et le ministère de la culture.

Recommandation n° 3. : Se mettre en conformité avec l'obligation de transférer en pleine propriété les biens du musée en conséquence du transfert de compétence intervenu au profit de la métropole

5.2 La connaissance des collections : inventaire et récolement

Le code du patrimoine impose aux musées de France de procéder à l'inventaire et au récolement de leurs collections. L'arrêté du 25 mai 2004¹² précise les normes techniques applicables en matière d'inventaire et de récolement, la circulaire du 27 juillet 2006 venant préciser les modalités du récolement. Une note circulaire du 4 mai 2016 relative notamment aux opérations de post-récolement complète ces textes.

Inventaire et récolement sont deux opérations fondamentales dans la gestion des collections, étroitement liées. L'article L. 451-2 du code du patrimoine dispose que « les

¹² Arrêté fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement.

collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans. ».

L'inventaire permet de définir la consistance de la collection en identifiant les œuvres appartenant au domaine public par leur inscription sur un registre infalsifiable, dit inventaire réglementaire. Les dispositions règlementaires d'application (articles D. 451-16 à D. 451-21 du code du patrimoine) précisent que l'inventaire des biens affectés aux collections est un document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections ; qu'il répertorie tous les biens par ordre d'entrée dans les collections ; qu'il est conservé dans les locaux du musée et qu'une copie mise à jour une fois par an en est déposée au service des archives compétent.

Le récolement consiste quant à lui à « vérifier, sur pièce et sur place, à partir d'un bien ou de son numéro d'inventaire, la présence du bien dans les collections, sa localisation, l'état du bien, son marquage¹³, la conformité de l'inscription à l'inventaire avec le bien ainsi que, le cas échéant, avec les différentes sources documentaires, archives, dossiers d'œuvres, catalogues » (article 11 de l'arrêté du 25 mai 2004 précité). Le récolement vise à s'assurer que les biens sont correctement identifiés, décrits et localisés.

5.2.1 L'inventaire du musée

Le registre d'inventaire du musée existe actuellement sous deux formes, manuscrite et informatique. Les œuvres acquises avant 2008 figurent à l'inventaire papier et de façon informatisée. Celles acquises depuis 2008 sont inventoriées uniquement de façon numérique, dans le logiciel de gestion des collections. Chaque acquisition d'œuvre fait l'objet d'un dossier papier archivé en dossier d'œuvre. Les dépôts sont consignés dans un registre d'inventaire manuscrit distinct, comme le prévoit l'article 8 de l'arrêté du 25 mai 2004.

Les registres manuscrits sont conservés dans une armoire ignifugée. S'agissant de l'inventaire tenu à travers le logiciel de gestion des collections, seules des « impressions de secours » ont été éditées à partir du logiciel de gestion des collections. Pourtant, l'annexe 1d de l'arrêté du 25 mai 2004 précité précise que « si la gestion des collections du musée est informatisée, l'inventaire peut être constitué par une édition sélective sur papier de la base informatisée. ». Cette édition est ainsi une alternative à la règle première de tenue d'un registre manuscrit. Elle doit alors être faite dans l'ordre des numéros d'inventaire, avec mention de l'intitulé des rubriques, chaque registre édité devant être « relié, titré, signé, paginé et paraphé. [...] Une copie de sécurité de l'édition réalisée par extraction de la base informatisée est déposée dans le service d'archives compétent et mise à jour une fois par an ».

La chambre observe que le musée ne répond pas à ces prescriptions réglementaires en matière de tenue de l'inventaire en n'ayant édité que des « impressions de secours ». La direction du musée a précisé dans le cadre de l'instruction que cette opération figure parmi ses priorités et qu'elle souhaiterait également engager la numérisation des registres manuscrits.

L'article 2 de l'arrêté du 25 mai 2004 prévoit que l'inscription à l'inventaire des biens affectés aux collections d'un musée de France doit intervenir au plus tard le 31 décembre

 13 Le marquage consiste à apposer le numéro d'inventaire directement sur l'œuvre en veillant à préserver l'intégrité de celle-ci.

suivant l'année d'acquisition. Au mois de novembre 2023, les acquisitions intervenues au cours de l'année 2022 étaient toutes inventoriées, après délibération du conseil métropolitain du 24 février 2023 approuvant la liste des objets et œuvres ayant intégré les collections du musée en 2022. Le conseil métropolitain a d'ailleurs délibéré chaque année, sur la période de contrôle, pour approuver l'inscription à l'inventaire réglementaire, y compris pour les inscriptions à titre de régularisation, à la suite des opérations de récolement.

5.2.2 Le premier récolement décennal

La loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France a imposé la réalisation d'un récolement complet des collections tous les dix ans, dit récolement décennal.

Le musée a achevé son premier récolement décennal en 2019 faisant ressortir un nombre d'objet récolés de 20 907.

Le premier récolement décennal devait normalement être conduit à bonne fin avant le 31 décembre 2015, un délai supplémentaire d'un an et demi ayant été consenti par le ministère de la culture. Selon le bilan dressé par la direction générale du patrimoine à cette date, le taux de récolement de l'ensemble des musées territoriaux était de 49 %, celui du musée d'art Roger-Quilliot de 60 %. Toujours selon ce bilan, sur le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes, sur 139 musées de France, 78 avaient un taux de récolement supérieur à 60 %, dont 49 ayant récolé à hauteur de 100 % leurs collections, résultat obtenu le plus souvent par les musées les plus modestes.

Le récolement a été effectué par le musée par campagne, déterminée par typologie d'objets, associée à une logique topographique pour certains fonds rassemblés dans une même réserve. Il a mobilisé des ressources externes et internes.

Tableau n° 11 : Ressources mobilisées dans le cadre des opérations de récolement

Typologie	Ressources mobilisées	Période
Arts graphiques	Externalisé, sous la supervision d'une conservatrice	Entre 2005 et 2009
Cartes postales	CDD sur une durée effective de 5 mois, repris ensuite en interne par une chargée de mission sous la supervision d'une conservatrice	2015, puis 2017-2018
Ethnologie	2 stagiaires, pour une durée de 6 mois pour l'un et de 3 mois pour l'autre, sous la supervision d'une conservatrice	2012-2013
Objets d'art	Interne	2015-2019
Peintures et cadres	En partie externalisé, sous la supervision d'une conservatrice	2014-2015
Photographies	CDD sur une durée effective de 5 mois	Juillet à novembre 2015
Sculptures	Stagiaire, sous la supervision d'une conservatrice	2011

Source : Procès-verbaux de récolement

La chambre observe que, le récolement étant une obligation permanente, les moyens à y consacrer devraient être pérennes.

Lors des opérations de récolement, une fiche est établie pour chaque œuvre, devant l'objet. Le protocole suivi par le musée a été le suivant :

- récolement topographique par rails, vitrines ou étagères ;
- pointage physique des œuvres ;
- préparation d'une étiquette si le bien n'en a pas ;
- constat d'état sommaire et traitement minimal de dépoussiérage si nécessaire ;
- prise de mesure (ou vérification);
- photographie du bien avec son numéro d'identification ;
- remplissage sur pièce et sur place de la fiche de récolement ;
- diagnostic conservation-restauration;
- repositionnement de l'objet;
- vérification avec le registre d'inventaire.

A l'issue du récolement, les données sont consignées dans un procès-verbal, rédigé par le chargé du récolement, en lien avec le responsable des collections, puis visé par celui-ci ou la direction du musée. Sept procès-verbaux ont été établis pour les sept campagnes réalisées au titre de ce premier exercice de récolement décennal. Ils retracent la méthodologie, dressent des bilans sur la base d'éléments quantitatifs et qualitatifs, décrivent les actions menées et à mener, de façon plus ou moins détaillée selon les cas. Ils ont été adressés à la direction régionale des affaires culturelles (DRAC). Ils ne sont pas tous établis selon le même modèle et ne restituent pas les résultats de façon homogène, les préconisations ayant évolué dans le temps. Aucun bilan général n'a été dressé, permettant d'avoir une vision d'ensemble sur les résultats de ce premier récolement. Les fiches de récolement constituent cependant la base des actions à mener pour les équipes scientifiques.

La DRAC juge très positivement la qualité du récolement effectué par le musée et les délais de reddition des résultats.

Certaines opérations ont pu être menées en parallèle des actions de récolement, en fonction des typologies d'objets, notamment l'informatisation des données ou leur actualisation, la mise en place de campagnes de dépoussiérage, la création de dossiers d'œuvres, des reconditionnements, la photographie en haute définition, par campagne, des œuvres exposées. Le marquage des objets, qui ne peut démarrer qu'une fois le récolement terminé, a débuté en 2020 lors d'un chantier des collections, pour les peintures modernes et contemporaines.

L'essentiel des opérations de post-récolement reste cependant à engager. Le musée prévoit de les intégrer dans son prochain plan de récolement décennal, en cours de préparation. Ce deuxième plan de récolement doit être mis en œuvre en parallèle du chantier des collections qui sera mené dans le cadre du déménagement des collections dans le centre de conservation mutualisé. Si seulement 7 % de la collection n'étaient pas inventoriés à l'issue du premier récolement, résultat notable, la lecture des procès-verbaux fait en revanche apparaître quelque 500 objets manquants. En particulier, la circulaire du 27 juillet 2006 prévoit qu'à l'issue de chaque campagne de récolement, plainte est déposée pour les biens manquants ; elle précise que sont considérés comme manquants les objets non localisés malgré des recherches répétées, et que, pour chaque dépôt de plainte, un dossier individuel détaillé doit être établi. Au cours de l'instruction, la direction du musée a précisé que les recherches documentaires historiques

concernant les œuvres identifiées comme manquantes n'ont pas encore pu être effectuées, préalable indispensable à la démarche du dépôt de plainte.

La chambre recommande par conséquent au musée de mener rapidement les actions nécessaires, selon les prescriptions édictées pour signaler les œuvres manquantes.

Recommandation n^{\circ} 4. : Mener les actions permettant de signaler les œuvres manquantes

5.2.3 Le récolement des œuvres en dépôt

L'article D. 451-9 du code du patrimoine prévoit que les biens de collections nationales confiés par l'État à une collectivité territoriale avant le 7 octobre 1910 et encore conservés par celle-ci au 5 janvier 2002 deviennent, après récolement, propriété de la collectivité.

Le récolement des œuvres en dépôt au musée d'art Roger-Quilliot a été réalisé en 2009 par des agents adressés par le Centre national des arts plastiques (CNAP).

Le centre a adressé au musée un courrier, en date du 12 juin 2023, afin de préparer le transfert de propriété, les services du musée devant préalablement contrôler la liste des biens produite par le CNAP. Une série de médailles devrait être rajoutée à la demande du musée à cette liste : 42 œuvres seraient ainsi transférées. L'opération de transfert pourrait aboutir au cours de l'année 2024. Elle associera nécessairement la ville de Clermont-Ferrand, propriétaire des biens aux dates mentionnées par le code du patrimoine.

5.3 L'enrichissement des collections : politique d'acquisition et de circulation

5.3.1 Les acquisitions

L'enrichissement des collections est l'une des missions centrales pour un musée de France. Les acquisitions patrimoniales peuvent découler d'achats onéreux, de gré à gré ou en ventes publiques (achats simples ou par préemption), et de libéralités, soit des dons ou des legs.

Conformément aux articles L. 451-1 et R. 451-2 du code du patrimoine, les musées de France dont les collections n'appartiennent pas à l'État doivent soumettre tous leurs projets d'acquisitions, à titre gratuit ou onéreux, à l'avis préalable d'une commission scientifique régionale ou interrégionale compétente en matière d'acquisition (CSRA), dont l'organisation est précisée par les articles R. 451-7 à D 451-14 de ce même code. En cas d'urgence, le projet d'acquisition est examiné par une délégation permanente, composée de membres issues de la commission scientifique régionale¹⁴.

¹⁴ La composition de la commission scientifique régionale et de la délégation permanente pour la région Auvergne Rhône Alpes fait l'objet d'un arrêté du préfet, dernièrement établi en date du 16 janvier 2023.

La politique d'acquisition du musée continue actuellement de s'inscrire dans les axes déterminés dans le projet scientifique et culturel 2014-2018 :

- compléter, renforcer la collection par des pièces, des auteurs manquants ou sousreprésentés au sein d'un corpus de collection ;
- suivre l'axe paysages d'Auvergne, avec notamment des œuvres graphiques et peintes de peintres paysagistes originaires ou ayant séjourné en Auvergne au XIX^e siècle ;
- enrichir les collections par des œuvres rattachées à des grandes personnalités historiques originaires de Basse-Auvergne ou par des œuvres liées à l'identité du territoire ;
- faire entrer des artistes contemporains accueillis en exposition temporaire.

Depuis 2020, en plus de reprendre les orientations du PSC 2014-2018, les axes d'acquisition du MARQ s'inscrivent dans la préfiguration du nouveau projet scientifique et culturel. Plusieurs acquisitions anticipent ainsi la rencontre des collections du MARQ avec celles de textiles extra-européens du musée Bargoin. En 2022, trois œuvres de l'artiste malgache Joël Andrianomearisoa, réalisées à partir de « linceuls » et agencées en triptyque, ont ainsi été acquises et sont actuellement valorisées au sein du parcours des collections.

Sur la période 2018-2022, les acquisitions ont représenté un montant total de 211 k€ et ont été effectuées essentiellement par achat du musée, dont 32 % en vente publique. La préemption en vente publique l'a reste rarement utilisée. Elle l'a été dernièrement, en 2023, pour l'acquisition d'une sculpture en marbre de carrare de Joseph Chinard, en hommage au général Desaix (La renommée au milieu des armes), d'un coût total de 150 k€. Une subvention attendue de la région Auvergne-Rhône-Alpes d'un montant de 52,5 k€ ainsi qu'un don en numéraire de 30 k€ doivent permettre d'assurer le financement à hauteur de 55 % du prix d'achat de l'œuvre.

■ Achat ■ Achat en vente publique ■ Don ■ Don de l'AMA

Graphique n° 2 : Répartition des acquisitions du musée par type, de 2018 à 2023

Source: Clermont Auvergne Métropole

¹⁵ Il s'agit d'une modalité d'acquisition dérogatoire du droit commun, réservée aux collections publiques. Il permet à l'État (ministère de la culture) de se substituer au dernier enchérisseur et d'acquérir le bien au bénéfice des collections publiques au prix de l'adjudication.

Depuis trente ans, l'association des amis des musées de Clermont Auvergne Métropole (AMA), participe régulièrement à l'accroissement des collections du musée, grâce à des acquisitions réalisées par l'association, ensuite remises en don au musée.

Cette association, créée en 1991, a pour objet de favoriser la découverte des arts par ses adhérents et participer à l'enrichissement et au rayonnement des musées clermontois. Elle est affiliée à la fédération française des sociétés d'amis de musées (FFSAM). Elle compte environ 700 membres. Depuis 2005, elle a la qualité d'association d'intérêt général, ce qui lui permet de délivrer des reçus fiscaux au bénéfice de ses donateurs.

Sur la période sous revue :

- elle a acquis en 2020 deux faïences, pour un montant de 2 400 €, remises en don au musée ;
- elle devrait contribuer à hauteur de 30 k€ à l'achat en 2023 par le musée d'une sculpture en marbre de Carrare de Joseph Chinard et procéder au don d'une peinture sur toile de Jacques-Auguste Régnier.

Chaque année, une convention de partenariat est conclue entre la métropole et l'association, par laquelle la métropole soutient par une subvention, qui s'établit à 4 000 € par an depuis 2020, la mise en œuvre d'un programme d'actions proposé par l'association (organisation d'ateliers et de conférences au sein du musée, mobilisation du réseau d'adhérents pour contribuer au rayonnement et à l'enrichissement des collections des musées de la métropole).

Le financement des acquisitions par la métropole est complété, pour les plus importantes, par des subventions paritaires de l'État et de la Région au travers du fonds régional d'acquisition pour les musées (FRAM). Ces subventions se sont élevées à 78,5 k€ entre 2018 et 2023 (au 1^{er} septembre). Le taux de subventionnement du FRAM est de l'ordre de 40 %.

A titre d'exemples :

en €	Prix		Subvention
2020 : Buste d'Etienne Clémentel par Auguste Rodin	50 000	22 292 €	Versement DRAC en 2021 Versement Région en 2023
2019 : aquarelle d'Albert Gleizes et huile sur toile de Louis de Boullogne	80 000	32 520	Versement DRAC en 2019 Versement Région en 2020

Le circuit de décision relatif aux acquisitions concernant le musée n'est pas formalisé. La veille sur le marché est effectuée par le service de conservation, plus particulièrement dans sa dimension documentation. Si une opportunité se présente, la direction du musée soumet sous forme d'une note un projet d'acquisition à la direction de la culture et à la vice-présidente déléguée. Après validation, elle élabore et soumet le dossier d'acquisition à la CSRA puis procède aux opérations d'acquisition.

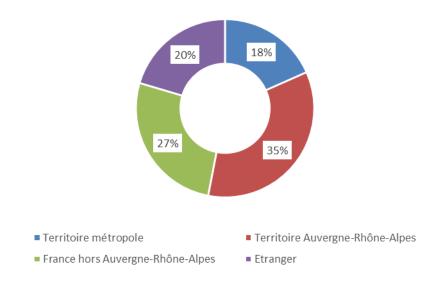
La grande qualité des dossiers présentés par le musée et leur niveau de documentation sont reconnus par les services de la DRAC.

5.3.2 Les prêts consentis par le musée

Les prêts d'œuvres favorisant les échanges scientifiques et contribuant à la valorisation des collections, à leur visibilité et au rayonnement du musée, celui-ci s'attache à y répondre favorablement.

Le musée estime que la numérisation des collections au travers de la base nationale Joconde¹⁶ donne davantage de visibilité, suscitant ainsi davantage d'échanges et de demandes de prêts, prêts qui se sont étendus à l'international et occupent désormais selon ses estimations environ 50 % du temps d'une personne en charge des collections.

Entre 1998 et 2023, 49 prêts ont été gérés par le musée, dont près de la moitié hors du territoire régional, 20 % l'ayant été à destination de l'étranger. Un buste en bronze de Camille Claudel est actuellement en prêt à l'Art Institute of Chicago, depuis octobre 2023, et le sera auprès du Getty Museum de Los Angeles à partir d'avril 2024.



Graphique n° 3 : Destination des prêts du musée entre 2018 et 2023

Source : Clermont Auvergne Métropole

Le circuit de décision relatif à la gestion des prêts n'est pas non plus formalisé. La responsable des collections estime la faisabilité du prêt ; si celle-ci est jugée positivement, le prêt est soumis à l'approbation du président de la métropole ou de la vice-présidente déléguée sous couvert de la direction de la culture.

Les prêts font l'objet de conventions qui prévoient classiquement, notamment, le descriptif de l'œuvre et sa valeur d'assurance, la durée du prêt, les conditions d'intervention sur

¹⁶ Catalogue collectif des collections des musées de France, comportant plus de 600 000 notices d'objets de toute nature, en majorité illustrées (un peu moins de 300 œuvres conservées au MARQ y figurent) : https://www.pop.culture.gouv.fr/search/list?base=%5B%22Collections%20des%20mus%C3%A9es%20de%20F rance%20%28Joconde%29%22%5D.

l'œuvre avant le prêt (frais à la charge de l'emprunteur lorsqu'ils sont occasionnés par la mise à disposition de l'œuvre), les modalités de conditionnement, d'enlèvement, de transport et de convoiement, le traitement des constats d'état, les conditions exigées en matière d'exposition, de conservation et de sécurité ainsi que les modalités d'assurance (par l'emprunteur, « de clou à clou »). L'analyse de ces conventions n'appelle pas d'observation particulière.

Les prêts et constats d'état sont systématiquement renseignés dans le logiciel dédié à la gestion des collections.



La gestion des collections est gérée par le musée de façon professionnelle, reconnue par les services de la DRAC. Les actions de post-récolement n'ont pu être engagées pour l'essentiel; elles seront intégrées dans le cadre du prochain récolement décennal, en cours de préparation. La chambre recommande néanmoins au musée de mener les actions nécessaires pour signaler les œuvres manquantes.

Les collections du musée sont à ce jour toujours la propriété de la ville de Clermont-Ferrand, alors qu'elles auraient dû en application de la loi être transférées en pleine propriété à la métropole, moyennant une approbation par le ministère de la culture.

6 UNE FAIBLE FRÉQUENTATION MALGRÉ DE NOMBREUSES GRATUITÉS

Dans les missions centrales d'un musée de France figurent également celles de rendre accessibles les collections au public et de mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion.

La politique des publics ne couvre pas seulement la politique de l'accueil, le confort de la visite ou encore la politique tarifaire, elle doit particulièrement s'attacher à rendre les œuvres accessibles au public le plus largement possible.

La chambre observe que le service des musées ne dispose d'ailleurs pas d'un service des publics à proprement parler, en capacité d'embrasser tous les champs d'une politique des publics, comme le prescrit l'article L. 442-7 du code du patrimoine.

6.1 Une politique tarifaire qui privilégie la gratuité

L'article L. 442-6 du code du patrimoine dispose que « les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser l'accès de ces musées au public le plus large ».

A la suite du transfert des musées, la métropole s'est d'abord attachée, en mai 2018, à uniformiser les catégories d'exonération et de tarif réduit pour les six musées afin d'avoir une politique de développement des publics homogène sur le territoire.

La délibération du 4 mai 2018 a maintenu le niveau du droit d'entrée des trois musées de France, précédemment fixé par la commune de Clermont-Ferrand, à cinq euros pour le plein tarif et à trois euros pour le tarif réduit, et a étendu la gratuité à de nouveaux publics : les bénéficiaires des minima sociaux et les personnes handicapées et leur accompagnant.

Les tarifs sont fixés selon des critères d'âge, de profession et de degré de dépendance ou de précarité des visiteurs. Les visiteurs de moins de 19 ans, les bénéficiaires de minima sociaux, les demandeurs d'emploi, les personnes handicapées et leur accompagnant, les étudiants, les enseignants et les journalistes, ont un accès gratuit au musée.

Les détenteurs du Clermont Pass de Clermont Tourisme (pour le premier musée visité), de la carte culture du ministère de la culture, et les membres des associations d'amis partenaires de Clermont Auvergne Métropole, sont également exonérés du droit d'entrée au musée.

La gratuité a été maintenue pour les visites et ateliers pour toutes les écoles publiques et privées sous contrat, situées sur le territoire de la métropole, et pour les groupes scolaires encadrés par des services municipaux.

Le musée est par ailleurs gratuit pour tous les visiteurs le premier dimanche du mois.

Enfin, les plus de 60 ans et les familles composées au minimum de deux adultes et de deux enfants de moins de 19 ans bénéficient d'un tarif réduit.

La gratuité a été étendue par la suite :

- par délibération du 17 mai 2019 aux demandeurs d'asile et réfugiés ;
- par délibération du 2 avril 2021 aux détenteurs du laissez-passer « empruntez un musée! », empruntable en bibliothèque, et aux détenteurs du Thermal Pass de Clermont Tourisme, pour le premier musée visité;
- par délibération du 2 juillet 2022 aux détenteurs du Pass Culture mis en place par le ministère de la culture.

L'impact de l'extension progressive de la gratuité sur la fréquentation du musée n'a pas été analysé par les services de la métropole. La période de crise sanitaire, en 2020 et 2021, et la gratuité pour tous les visiteurs pendant la durée de l'exposition « Arts de l'Islam », entre novembre 2021 et mars 2022, rendent en tout état de cause une telle analyse difficile à réaliser.

La part des entrées gratuites est prédominante : 80 % des entrées délivrées par le musée sont des entrées gratuites. Le tarif moyen par visiteur s'élève à 0,9 € sur la période considérée.

2018 2019 2020 2021 2022 23 % 20 % 20 % Entrées payantes 21 % 20 % 79 % 77 % 80 % 80 % 80 % Entrées gratuites

Tableau n° 12 : Part des entrées gratuites et des entrées payantes

Source : Clermont Auvergne Métropole

6.2 Une fréquentation faible et peu dynamique

6.2.1 Les données relatives à la fréquentation sont élémentaires

La connaissance des publics s'appuie sur les données issues du logiciel de billetterie. Un ticket est délivré à chaque visiteur, selon le tarif applicable, y compris lorsque l'entrée est gratuite. Les données relatives aux groupes sont saisies dans le logiciel par le pôle accueil.

Les catégories de visiteurs sont ainsi distinguées selon le tarif applicable. Seuls les éléments relatifs à la provenance sont suivis, au travers du code postal ou le pays selon les cas¹⁷.

Un billet d'entrée donne accès de façon indifférenciée aux espaces de parcours des collections permanentes et aux expositions temporaires. Aucun système de comptage particulier n'est mis en place pour les expositions, l'espace intérieur étant très ouvert. Les données de fréquentation ne distinguent ainsi pas le public venu pour les expositions permanentes de celui attiré par les expositions temporaires. La fréquentation communiquée pour chaque exposition temporaire correspond ainsi au nombre de visiteurs du musée enregistrés sur la période de l'exposition.

Les données de fréquentation disponibles sont au total assez frustres : elles permettent seulement de distinguer les visiteurs par tarif applicable et selon leur provenance.

Aucune exploitation de ces données n'est en outre véritablement effectuée, notamment pour analyser les variations, en comprendre les causes, identifier les impacts des expositions temporaires ou d'événements organisés au sein du musée. Le musée ne connait ainsi pas ou peu le profil de ses visiteurs ni la diversité de ses publics.

Alors qu'un des trois axes du plan musées 2022-2032 a pour objet la conquête des nouveaux publics et leur diversification, aucune étude des publics n'a été réalisée sur la période sous contrôle. Une enquête de satisfaction a été effectuée dans le cadre de l'exposition « Sur les pas de Dubuffet en Auvergne », à travers 18 questions auxquelles les visiteurs étaient invités à répondre sur deux bornes mises à leur disposition entre juillet et août 2022. 181 réponses ont été recueillies, mais aucune exploitation des données collectées n'a été effectuée.

Au regard des objectifs du plan musées adopté par le conseil métropolitain, la chambre recommande donc à la collectivité de mener une étude des publics qui permettrait notamment de caractériser ceux-ci, connaître leurs besoins, identifier les potentiels de développement et disposer in fine d'orientations pour développer la fréquentation et la diversité des publics.

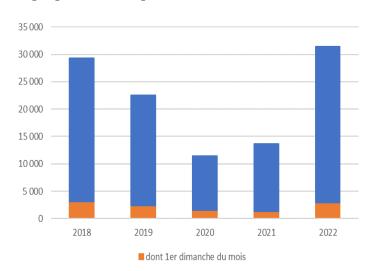
Recommandation n° 5. : Mener une étude des publics permettant de mieux connaître leurs besoins et d'identifier les potentiels de développement

¹⁷ Au vu des données fournies par Clermont Auvergne Métropole, environ 1 % des visiteurs ne communiquent pas leur provenance.

6.2.2 Une fréquentation globale modeste

La métropole clermontoise dispose d'atouts pour attirer des visiteurs dans ses musées, avec sur son territoire près de 300 000 habitants (un peu moins de 500 000 pour l'aire urbaine), 1,4 millions de nuitées en 2019 et près de 100 établissements scolaires de l'école primaire au lycée. L'université Clermont Auvergne dispense des formations en histoire de l'art et archéologie et l'Ecole supérieure d'art de Clermont Métropole prépare à l'obtention de deux diplômes en arts plastiques et en expression plastique.

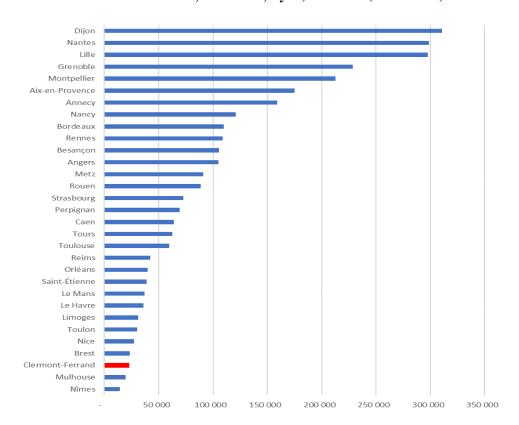
La fréquentation du musée se révèle pourtant faible, de l'ordre de 28 000 visiteurs par an, si l'on exclut les années 2020 et 2021 marquées par des périodes de fermeture dues à la crise sanitaire.



Graphique n° 4: Fréquentation du musée entre 2018 et 2022

Source : Clermont Auvergne Métropole

Elle est en effet très modeste en comparaison des musées des beaux-arts situés dans des villes dont la population est supérieure à 100 000 habitants.



Graphique n° 5 : Fréquentation des musées des Beaux-Arts situés dans des villes de plus de 100 000 habitants, hors Paris, Lyon, Marseille (année 2019)

Source : CRC, à partir des données publiées par le ministère de la culture

La fréquentation des premiers dimanches du mois, caractérisés par la gratuité, représente d'ailleurs 10 % environ de la fréquentation totale (cf. graphique n° 4).

L'origine des visiteurs est essentiellement locale : 81 % des visiteurs ont leur lieu de résidence dans le département du Puy-de-Dôme, 69 % d'entre eux résidant sur le territoire de Clermont Auvergne Métropole.



Graphique n° 6 : Origine géographique des visiteurs

Source : Clermont Auvergne Métropole

Si la fréquentation propre aux expositions temporaires n'est pas suivie, la mise en relation des données de fréquentation avec les périodes d'exposition permet néanmoins de constater que la fréquentation est généralement supérieure à la moyenne de l'année pendant les périodes d'exposition (cf. graphiques en annexe n° 4).

6.3 Des activités de médiation riches, qui mériteraient de diversifier les publics visés

La médiation culturelle désigne les actions qui facilitent la rencontre entre le public et l'œuvre ou l'artiste : elle doit favoriser l'accès à la culture.

Les activités de médiation sont assurées par le pôle médiation, placé sous l'autorité de la directrice du musée. Ce pôle est composé de deux personnes, toutes deux fonctionnaires titulaires, assistantes territoriales de conservation du patrimoine. Il peut bénéficier de renforts temporaires pour faire face à l'accroissement d'activité, notamment pendant certaines expositions d'envergure, comme ce fut le cas sur la période sous contrôle en 2021 et 2022 pour les expositions « Arts de l'Islam » et « Dans les pas de Dubuffet en Auvergne ».

Le pôle accueille par ailleurs régulièrement des stagiaires, dont les niveaux vont de la classe de troisième au Master 2.

6.3.1 Des activités de médiation riches

Le musée comprend :

- un espace de médiation en autonomie, « MARQ, mode d'emploi », à destination des scolaires et des familles. Contigu à l'atrium central et d'une superficie de 50 m², il est conçu et réalisé par le pôle médiation et renouvelé chaque année ;
- un espace « P'tit atelier », ouvert sur l'atrium central, d'une superficie de 12 m², accessible en autonomie pour les enfants et les familles mais permettant également l'accueil pour de courts ateliers ou des temps de création ludiques. Le programme des activités proposées est renouvelé en lien avec les expositions temporaires ;
- une « salle à croquer », située en fin de parcours des collections du XIX^e siècle, qui constitue un espace dans lequel il est possible de dessiner devant les œuvres en autonomie.
 Ce dispositif, qui n'est plus en place depuis la période de mise en œuvre de mesures sanitaires renforcées, pourrait être réactivé selon la métropole.

Il met par ailleurs à disposition en ligne, sur le site internet de la métropole, un ensemble très riche d'outils et de fiches pédagogiques, constitué à la fois de livrets et de documents d'aide à la visite ludiques pour le jeune public et de dossiers pédagogiques et de fiches d'œuvre destinés aux enseignants, ces contenus étant conçus et créés par le pôle médiation.

Les activités de médiation accompagnée mises en œuvre par le musée sont nombreuses et variées : elles recouvrent principalement l'encadrement de groupes jeunes publics, notamment de scolaires dans le cadre des parcours culturels mis en place par la ville de

Clermont-Ferrand¹⁸, ou en individuel avec « les rendez-vous des arts », consistant en des visites des collections permanentes et des expositions temporaires, complétées d'un atelier. De façon plus ponctuelle, elles peuvent s'adresser aux tout-petits, via les réseaux d'assistants maternels et les crèches. Elles comprennent également des actions à destination d'un plus large public, au travers des événements « pause déjeuner, pause culture », qui permettent tous les mois, pendant une demi-heure, de partager et d'échanger autour d'une œuvre ou d'un artiste, ou à l'occasion de manifestations ponctuelles, organisées lors d'événements patrimoniaux nationaux ou locaux¹⁹, avec des représentations de spectacle vivant, des concerts ou des lectures.

6.3.2 Des activités de médiation quasi exclusivement tournées vers les scolaires

Les actions de médiation, accompagnées ou en autonomie, sont quasiment intégralement tournées vers les scolaires et le jeune public.

Entre 2018 et 2021, ce sont en moyenne 96 classes et plus de 2 000 élèves, qui ont été accompagnés chaque année, 60 % des élèves l'ayant été dans le cadre des parcours culturels mis en place par la ville de Clermont-Ferrand pour ses écoles élémentaires²⁰. L'équipe de médiation est amenée à refuser régulièrement des demandes d'accompagnement de groupes scolaires : 37 demandes d'accompagnement de classes primaires auraient été refusées pour l'année scolaire 2022-2023²¹, faute de disponibilité.

De fait, les actions visant les autres publics, notamment éloignés, sont minoritaires.

Dans le cadre du partenariat de la métropole avec l'association Cultures du cœur, le musée organise plusieurs visites par an, sur demande, à destination de personnes en situation de précarité ou d'exclusion (5 visites pour 50 personnes au total en 2021-2022)²². De la même façon, quelques visites sont proposées aux seniors par l'intermédiaire du CCAS de la ville de Clermont-Ferrand ou à des publics du champ social par l'intermédiaire de centres sociaux ou d'associations : un peu moins de 200 personnes ont été accompagnées dans ce cadre en 2021-2022²³.

Enfin, en partenariat avec une association, des visites en langue des signes sont organisées une fois par exposition temporaire et environ trois fois par an en-dehors des expositions temporaires.

S'agissant des visites en autonomie, le MARQ a abandonné le dispositif d'audio-guides consécutivement à la crise sanitaire, notamment en raison du matériel obsolescent et des difficultés à assurer la mise à jour régulière des commentaires. En 2013, les commentaires de visite avaient par ailleurs été transférés en application mobile. Le contrat était encore en vigueur lors du transfert des musées à la communauté d'agglomération en 2017, mais l'application comportant des vulnérabilités en termes de sécurité a été rendue indisponible à partir de 2019.

¹⁸ Le dispositif « parcours culturel » s'adresse à toutes les classes élémentaires de la ville : six parcours relatifs à six domaines culturels (patrimoine, collections, arts visuels, musique, danse et arts de la scène) sont proposés, au sein desquels trois actions éducatives sont déclinées.

¹⁹ Tels que les Journées européennes du patrimoine, la Nuit des musées, le festival du court métrage de Clermont-Ferrand.

²⁰ Données estimées par la CRC à partir des tableaux de réservation fournis par le musée.

²¹ Donnée fournie par le musée, par la collecte des échanges de courriels de demande de réservation.

²² Données estimées par la CRC à partir des tableaux de réservation fournis par le musée.

Le projet de développement d'une nouvelle version n'a pas prospéré dans le contexte de crise sanitaire qui a suivi. L'abandon du dispositif d'audio-guides a réinterrogé l'opportunité de disposer d'une application téléchargeable, mais le coût de la mise à jour nécessaire (environ 15 000 €) a eu raison de ce projet.

Les fiches de salle ont également été abandonnées, jugées trop scientifiques dans leur orientation. Elles sont actuellement remplacées par des kakémonos installés à l'entrée de chaque niveau du musée et par des cartels développés pour quelques œuvres. Le MARQ travaille actuellement à l'élaboration de fiches FALC, faciles à lire et à comprendre, en remplacement des fiches de salle.

Au total, les scolaires représentent l'essentiel des publics touchés par les actions de médiation ; les autres publics sont, de fait, délaissés et ne bénéficient pas des moyens attendus pour les attirer.

La chambre recommande donc à la collectivité de développer des outils de médiation pour les publics non scolaires, de façon à toucher d'autres publics, notamment éloignés.

Recommandation n^{\circ} 6. : Développer les outils de médiation pour les publics non scolaires

6.3.3 Des activités de médiation dont l'impact est méconnu

Si les activités et supports de médiation sont riches, voire foisonnants, ils ne font pas l'objet d'étude d'impact.

L'équipe de médiation est très attentive aux retours qu'elle peut recevoir, consignés sur le livre d'or, formulés par courriel ou oralement en fin de visite. Elle se fonde également sur les demandes croissantes d'initiation à l'art pour les tout-petits émanant des structures socio-éducatives ou encore sur le retour au musée d'enfants avec leurs parents ou leur fratrie, après avoir bénéficié d'une première visite dans le cadre d'un parcours réservé aux scolaires. Ces éléments, qualitatifs, restent néanmoins parcellaires et ne sont pas formalisés et quantifiés.

L'observation des impacts repose ainsi essentiellement sur le ressenti de l'équipe de médiation. L'orientation des activités, aussi bien dans leur forme que dans leur contenu, reste donc à la discrétion du pôle médiation et de la directrice qui le supervise. Aucun bilan ne rend compte de l'activité de médiation.

La chambre invite donc le musée à évaluer l'impact de ses actions de médiation aux fins de pouvoir adapter le cas échéant son offre aux besoins exprimés par le public.

6.3.4 Des champs de médiation peu explorés

Si les actions de médiation reflètent la volonté d'innovation des équipes, des champs sont restés inexplorés ou peu exploités.

Des activités hors-les-murs limitées

Le hors-les-murs permet d'aller vers les publics et plus seulement de les faire venir. Il constitue un moyen d'aller conquérir des publics éloignés ou empêchés et donc d'élargir sa zone d'influence mais également contribuer à faire de la culture un vecteur de lien social.

Des activités hors-les-murs ont été déployées par le musée pendant la période de crise sanitaire, mais elles restent limitées ou ponctuelles.

Une rubrique « Mon musée à la maison » est ainsi accessible sur le site internet de la métropole : elle permet au jeune public de se familiariser avec le musée, en proposant notamment des ateliers à faire chez soi ainsi que des jeux autour des œuvres présentées dans le musée (coloriages, 7 erreurs, mots cachés...).

« Mon musée en classe en action », comportant des kits de découvertes des collections, a été proposé en « cliqué-retiré » pendant la fermeture du musée pour raisons sanitaires. Cette action n'a pas été maintenue par la suite.

Une exposition sous forme de prêt de neuf posters « chefs d'œuvre du MARQ » a par ailleurs été conçue pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) clermontois. L'équipe de médiation accompagne en amont les responsables d'animation au sein de ces structures, pour qu'ils soient ensuite en capacité d'organiser des activités dans leur établissement autour des œuvres représentées en poster. Cette opération n'a concerné jusqu'à présent que sept établissements, gérés par la ville de Clermont-Ferrand.

La médiation culturelle numérique est quant à elle absente. La visite virtuelle proposée sur le site internet de la métropole ne permet pas de découvrir des œuvres exposées au MARQ. L'application mobile autrefois proposée en téléchargement n'est plus disponible (cf. infra)²³.

L'expérimentation d'une démarche d'intégration des citoyens à la construction du projet scientifique et culturel

Le musée expérimente actuellement une démarche d'intégration des citoyens afin de nourrir la réflexion sur le nouveau projet scientifique et culturel. Un espace dit « laboratoire » a été installée au premier étage du musée : il vise à associer les visiteurs à la conception du nouveau parcours muséographique, qui mettra en relation les collections beaux-arts et textiles extra européens.

Cette démarche comporte trois phases, dont la deuxième est actuellement en cours.

La première phase invitait les visiteurs à s'exprimer sur le nouveau musée à l'aide de vignettes à coller sur un mur et à choisir, parmi une sélection d'objets issus des collections du MARQ et des collections textiles du musée Bargoin, la pièce qui suscitait particulièrement leur curiosité, afin qu'elle puisse faire l'objet de la deuxième phase d'expérimentation. Plus de 1 500 vignettes ont ainsi été récoltés, dont les thèmes les plus fréquemment abordés portaient sur l'expérience de visite, les valeurs du musée, les contenus et les parcours.

La deuxième phase expose au sein du « laboratoire » dix œuvres, issues des votes recueillis lors de la première phase, mises en relation par deux, l'une issue des collections beaux-arts et l'autre des collections textiles. Ces mises en relation sont valorisées par des points de vue, chacun conçu par un binôme composé d'un membre du MARQ et d'un membre du

²³ Des supports utilisant les nouvelles technologies sont proposés, à la marge, dans les parcours au sein du musée, par exemple : pour l'exposition « Les mystères de Pascal », mise en place de bornes interactives permettant de comprendre le fonctionnement des pascalines, ou encore expérience en réalité augmentée pour une des œuvres du cycle Roland Furieux.

musée Bargoin. Chaque point de vue met en dialogue les deux objets et développe une thématique (la condition féminine, l'altérité, la parole, les croyances, la matière, les symboles, l'intime/le public). Le visiteur est invité à voter pour le point de vue qu'il préfère.

La troisième phase démarrera au printemps 2024 : elle croisera a priori des pièces des collections Beaux-Arts et textiles autour d'une couleur unique.

La chambre note que cette démarche de co-construction, très intéressante et très bien conçue, ne s'adresse toutefois qu'aux personnes qui poussent la porte du musée, alors qu'elle aurait pu être complétée pour se nourrir d'apports d'autres citoyens, notamment à l'aune de l'objectif de conquête de nouveaux publics.

6.4 Les expositions temporaires

Onze expositions temporaires ont été organisées entre 2018 et 2023, dont une en partenariat avec le musée du Louvre et la réunion des musées Grand Palais, l'exposition « Arts de l'Islam », et une autre qui n'a pu être ouverte au public que 12 jours dans le contexte de crise sanitaire, l'exposition « We were so very much in love – Joël Andrianomearisoa ».

Ces expositions se sont tenues sur une durée qui varie en moyenne entre 4 et 5 mois. En tenant compte des périodes de fermeture du musée imposées par les restrictions sanitaires (152 jours en 2020 et 138 jours en 2021), elles ont représenté plus de la moitié des jours d'ouverture du musée.

6.4.1 Des objectifs très variables et une programmation qui en grande partie ne ressort pas de l'initiative du musée

Les projets retenus dans le cadre de la programmation culturelle du MARQ sont décidés par la responsable du service musées et patrimoine, en lien avec la vice-présidente déléguée à la culture, sur la base des propositions formulées par la direction du musée ou en fonction de l'actualité locale ou nationale. Sur les onze expositions organisées sur la période de contrôle, huit n'étaient pas à l'initiative du musée, qui reste toutefois en grande partie associé au commissariat d'exposition (cf. annexe n° 5).

L'organisation des expositions temporaires ne répond pas à des objectifs préalablement définis, dans le plan musées ou dans le projet scientifique et culturel par exemple (tels que l'accroissement de la visibilité ou de la fréquentation, la recherche de nouveaux publics, la mise en valeur les collections du musée...). Les objectifs apparaissent a posteriori variables d'une exposition à l'autre : il peut s'agir de mettre en valeur certaines pièces des collections du musée, des œuvres issues du patrimoine métropolitain, de créer une mise en dialogue avec des pièces de la collection du musée, d'entrer en résonnance avec des événements locaux.

6.4.2 Des budgets prévisionnels et des bilans financiers insuffisamment précis

Sur les neuf expositions temporaires organisées par le musée pendant la période sous contrôle (hors l'exposition « Arts de l'Islam » qui fait l'objet d'un développement infra, et

l'exposition qui n'a pu être ouverte au public que 12 jours en 2020), pour quatre d'entre elles, aucun budget prévisionnel n'a été préalablement élaboré de façon complète (pas de prévisions de recettes par exemple) et/ou les données relatives à la réalisation sont incomplètes ou absentes.

Les budgets prévisionnels et les bilans, lorsqu'ils existent, peuvent prendre des formes variables et ne sont par ailleurs pas exploités par les services du musée ou de la métropole à des fins d'évaluation, d'estimation de l'effort de la collectivité ou de retour d'expérience. Ils sont réalisés par des saisies manuelles, en-dehors du système d'information financière de la collectivité.

Cinq expositions ont pu faire l'objet d'une analyse par la chambre, sur la base des documents prévisionnels et de bilans fournis, lorsqu'ils ont été estimés suffisamment exploitables. Pour ces cinq expositions, la chambre relève que les données de réalisation sont établies selon des postes de dépenses et de recettes qui ne sont pas directement comparables avec ceux utilisés pour construire le prévisionnel. Certains postes ne sont par ailleurs pas valorisés dans le cadre du bilan, comme les dépenses de gardiennage ou de communication parfois, voire afférentes au personnel de renfort temporaire.

Pour ces cinq expositions, il apparaît que :

- les produits (billetterie, boutique et subventions) sont systématiquement surestimés : les seules recettes liées au droit d'entrée sont réalisées à seulement 40 % en moyenne ;
- les dépenses le sont également (hormis pour l'exposition Dubuffet), du moins en théorie, toutes les dépenses prévues ne sont pas systématiquement retracées ;
- le coût par visiteur à la charge de la métropole est très variable d'une exposition à l'autre.

Tableau n° 13 : Budgets prévus et réalisés pour cinq expositions temporaires – Estimation du coût par visiteur pour la métropole

	Vuill	lard et Rous	sel	5	Serge Hélias		Ro	land Furieu	x		Jean Dubuffet		D	e peau à pea	u
En ϵ	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart	Prévu	Réalisé	Ecart
Dépenses	192 500	165 751	-14%	39 000	34 636	-12%	133 300	80 223	-40%	200 000	261 554	31%	33 000	15 144	-54%
Recettes, dont billetterie CAM	192 500 35 000 106 500	138 260 14 194 106 500	-28% -59%	39 000 8 000 25 000	34 865 4 119 25 000	-11% -49%	133 300 15 000 97 100	115 431 6 592 97 100	-13% -56%	200 000 50 000 80 000	125 980 7 198 80 000	-37% -86%	33 000 4 000 21 000	22 935 13 407	-31% +235%
Résultat		-27 491			497			35 208			-135 574			7 791	
Effort CAM	106 500	133 991	+26%	25 000	24 503	-2%	97 100	61 892	-36%	80 000	215 574	+169%	21 000	-7 791	-137%
Entrées, dont gratuites payantes		14 898 11 316 3 582			6 596 5 717 879			6 449 4 854 1 595			12 607 8 561 4 046			16 292 13 112 3 180	
Durée en jours calendaires		143			76			123			115			191	
Coût CAM par visiteur		9			4			10			17			0	

Source : données fournies par la métropole, retraitement CRC

La chambre recommande donc à la métropole de systématiser l'établissement de budgets prévisionnels et de bilans financiers, dans des formats identiques, permettant d'établir la comparaison entre le prévisionnel et le réalisé, afin de capitaliser d'une exposition sur l'autre pour apprécier au mieux les dépenses et les recettes et connaître l'effort financier demandé à la collectivité.

Recommandation n° 7. : Systématiser l'établissement de budgets prévisionnels et de bilans financiers pour les expositions temporaires

6.4.3 L'exposition « Arts de l'Islam, un passé pour un présent »

Cette exposition a été menée avec la Réunion des musées nationaux – Grand Palais (RMN-GP) et le musée du Louvre. Ce dernier s'est vu confier la mission par le Premier ministre de concevoir une opération nationale pour sensibiliser à l'histoire multiculturelle de la civilisation islamique et apporter un nouveau regard sur les arts et les cultures de l'Islam. Le commissariat d'exposition a été porté par la directrice des arts de l'Islam du Louvre et le pilotage administratif et financier par la RMN-GP. Le principe de l'opération a consisté en une présentation simultanée de 18 expositions entre novembre 2021 et mars 2022 dans 18 villes françaises, dont Clermont-Ferrand²⁴.

Une convention relative à la co-organisation de l'exposition a été signée entre le musée du Louvre, la RMN-GP et la métropole en octobre 2021, après approbation du conseil métropolitain par délibération du 2 juillet 2021²⁵.

Aux termes de cette convention tri-partite, l'organisation de l'exposition revient essentiellement au musée du Louvre, pour le commissariat général et le prêt des œuvres, et à la RMN-GP, pour la coordination et le pilotage de l'opération (comprenant notamment la maîtrise d'ouvrage en matière de scénographie et le convoiement des œuvres prêtées), ainsi que pour la gestion des dépenses de production, qui font l'objet d'un financement par l'État. La convention prévoit également l'élaboration par la RMN-GP d'un bilan final, qualitatif et quantitatif, de l'opération, en lien avec le musée du Louvre et les collectivités partenaires, ainsi qu'un bilan financier de l'ensemble de l'opération à fournir au ministère de la culture.

La métropole doit quant à elle assurer le commissariat scientifique local, aux côtés de la commissaire générale, mettre à disposition le lieu d'exposition, assurer la conservation et la sécurisation des œuvres. La gratuité de l'accès à l'exposition est exigée dans le cadre de la convention, ce qui, pour le musée, revient à la gratuité totale pendant toute la durée de l'exposition (128 jours).

Les dépenses sont réparties de la façon suivante en vertu de la convention :

• RMN-GP (dépenses prises en charge par l'État) : frais liés aux œuvres, à leur convoiement, à leur assurance, scénographie, communication nationale, frais de mission, dépenses de communication ;

²⁴ Ainsi que : Angoulême, Blois, Dijon, Figeac, Limoges, Mantes-la-Jolie, Marseille, Nancy, Nantes, Narbonne, Rennes, Rillieux-la-Pape, Rouen, Saint-Denis, Saint-Louis à La Réunion, Toulouse, Tourcoing.

²⁵ Les modalités de co-production de l'opération par le musée du Louvre et la RMN-GP ont fait par ailleurs l'objet d'une convention séparée.

• Clermont Auvergne Métropole : dépenses de surveillance, de mise en sécurité, de communication locale, de médiation, catalogues de l'exposition (avec un minimum d'achat exigé de 200 catalogues).

Un bilan global de l'opération, qualitatif et quantitatif, a été produit par la RMN-GP, en lien avec les collectivités partenaires.

Le bilan financier de l'ensemble de l'opération établi par la RMN-GP n'a pas été communiqué à la métropole. Celui établi pour l'exposition de Clermont-Ferrand par les services de la métropole s'avère incomplet et, comme pour les autres expositions, les postes retenus pour établir le budget prévisionnel ne sont pas les mêmes que ceux identifiés pour retracer la réalisation. Il fait état d'un montant de dépenses de l'ordre de 37 000 €. Ne figurent notamment pas dans ce bilan les dépenses de communication, ni celles liées à la réalisation de podcasts en matière de médiation ; les éléments en recettes ne sont pas non plus retracés.

La chambre observe que la présentation de la convention tri-partite devant le conseil métropolitain n'a pas été l'occasion de présenter le budget prévisionnel de l'exposition.

D'une façon plus générale, les bilans des événements dans les musées ne font pas l'objet d'une présentation aux élus.

6.5 Une communication insuffisante sur le champ muséal

Aucune action de communication de nature institutionnelle, permettant de valoriser les équipements culturels, n'est mise en œuvre, action qui aurait pourtant pu s'inscrire dans l'une des trois orientations majeures de la communication de la métropole qu'est l'attractivité du territoire (avec l'accompagnement de la transition écologique et les services de proximité et du quotidien).

Le musée ne dispose pas d'un site internet propre, la direction de la communication veillant à l'unicité des vecteurs de communication numériques, site internet et réseaux sociaux. Une seule exception est faite : la création d'un compte instagram, commun à tous les musées métropolitains, qui compte un peu plus de 2 700 abonnés. Le site internet de la métropole comprend une rubrique « les musées de Clermont Auvergne Métropole », avec un espace pour chaque musée, dans lequel il est difficile de se repérer. La partie « organiser sa visite » renvoie par exemple simplement aux tarifs applicables, et ne permet pas à l'internaute ni de réserver son billet en ligne, ni d'identifier les œuvres incontournables du musée pour préparer son parcours.

La communication de la métropole en matière de culture se limite à l'accompagnement de l'actualité et des événements, à la diffusion du programme trimestriel des musées et au relais sur les réseaux sociaux de l'agenda culturel hebdomadaire.

Les expositions temporaires font l'objet de plans de communication adaptés. Un visuel propre à chaque exposition est arrêté, créé en interne ou par une agence. En fonction des expositions, la communication se fait par voie d'affichage, diffusion de programme sur les lieux culturels et touristiques, achats d'espaces dans la presse locale et spécialisée. Les écrans lumineux métropolitains sont également mis à contribution. Quelques moyens de communication différents ont été récemment testés : ce fut le cas pour l'exposition « Arts de l'Islam » avec 6 podcasts.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La politique tarifaire privilégie largement la gratuité. Pour autant, la fréquentation du musée reste modeste, au regard notamment de celle des autres musées des Beaux-Arts situés dans des villes de plus de 100 000 habitants. Le musée ne connaît pas ou peu le profil de ses visiteurs. Une étude des publics apparaît indispensable pour être en mesure de répondre à l'objectif de développer la fréquentation et la diversité des publics, notamment éloignés.

Les actions de médiation sont riches et empreintes de la volonté d'innover. Certains champs restent toutefois inexplorés, tels que le hors-les-murs ou la médiation numérique; surtout les actions de médiation sont pour l'essentiel tournées vers les scolaires, laissant peu de place pour toucher d'autres publics.

Enfin, les expositions ont représenté entre 2018 et 2022 plus de la moitié des jours d'ouverture au public. Leur impact sur la fréquentation n'est pas analysé. Elles ne font pas systématiquement l'objet de budgets prévisionnels et de bilans financiers de qualité, permettant notamment de mesurer l'effort demandé à la collectivité pour les financer.

7 UNE SOLIDE PROTECTION DES BIENS ET DES PERSONNES

7.1 Un bâtiment vaste mais peu fonctionnel

7.1.1 Une superficie importante

Le bâtiment abritant le musée d'art Roger-Quilliot a été ouvert au public en 1992. L'ancienne chapelle des Ursulines, qui abrite en grande partie des espaces d'expositions temporaires, est classée monument historique.

D'une superficie totale de 5 643 m², le bâtiment se déploie sur huit niveaux, répartis en quatre étages en élévation, trois niveaux en sous-sol, un rez-de-chaussée et comprend par ailleurs deux cours intérieures.

4 202 m² sont accessibles au public :

- 3 185 m² d'espaces d'exposition (dont 2 600 pour les collections permanentes);
- 672 m² de circulation :
- 185 m² de service aux publics.

L'une des deux cours intérieures sert d'espace technique, l'autre est ouverte ponctuellement dans le cadre de manifestations.

Le bâtiment est accessible à 80 % aux personnes en situation de handicap moteur. Une boucle auditive permet d'accueillir des personnes malentendantes à l'accueil et un fauteuil roulant, un déambulateur ainsi que des sièges pliants peuvent être prêtés sur demande. Des

fiches d'œuvres en gros caractères et d'autres en écriture « facile à lire et à comprendre » sont à disposition, notamment pour les personnes malvoyantes.

Les surfaces techniques représentent 1 622 m², dont 687 m² de réserves.

7.1.2 Des contraintes particulières

L'architecture intérieure et la muséographie ont été conçues en espaces ouverts communiquant largement entre eux, avec points de vue. Les espaces de circulation sont le plus souvent inclus dans le parcours de visite. Les espaces d'exposition sont assez peu modulables.

Les espaces dévolus aux réserves sont saturés et situés à divers endroits du bâtiment : neuf espaces répartis sur cinq niveaux. Deux espaces non dévolus initialement aux réserves sont actuellement utilisés comme espaces de stockage et de transit. Le musée utilise d'autres locaux de stockage en zone périurbaine pour une surface totale de 250 m², sur deux sites appartenant à la ville de Clermont-Ferrand et sur un autre en location.

Le déplacement d'œuvres est rendu compliqué par la configuration des lieux. Les salles de stockage sont excentrées par rapport aux espaces d'exposition et éclatées au sein du bâtiment ; les niveaux en élévation et ceux en sous-sols ne sont pas desservis par le même ascenseur.

Le musée est équipé pour les salles d'exposition et les espaces de circulation d'un système de chauffage centralisé mais aucune des salles de réserves n'est dotée de chauffage ou de climatisation. Selon la situation dans le bâtiment, les variations de température et d'hygrométrie sont plus ou moins importantes au cours de l'année. Le dernier niveau de sous-sol est inexploitable, compte tenu d'infiltrations d'eau. La verrière surmontant l'atrium participe aux désordres climatiques. Un changement des filtres a été récemment effectué pour atténuer les effets de la verrière.

7.1.3 Les installations de protection

L'établissement est protégé contre les incendies au moyen de détecteurs de fumées ou de flammes et d'avertisseurs incendie. Des extincteurs à eau pulvérisée sont disponibles dans chaque salle. Les portes donnant accès aux réserves sont de type coupe-feu. Les portes de sortie d'urgence sont dotées de dispositifs d'alarme et asservies à la centrale incendie en journée.

L'établissement est équipé d'un système de vidéo-protection, composé de 82 caméras, six enregistreurs et deux écrans.

Un système de contrôle d'accès est en place, géré par un logiciel dédié, via des lecteurs de badge, complété par un système anti-intrusion par infrarouge et de détection d'ouverture sur les ouvrants. Les lecteurs de badge sont positionnés au niveau de chaque porte donnant accès à des lieux sensibles. Chaque agent dispose d'un badge avec un accès déterminé par profil. Seuls les agents d'astreinte et la direction du musée ont un accès à tous les espaces. La mise sous ou hors alarme est assurée par code confidentiel et personnel dont seuls disposent les agents habilités. Chaque utilisation de badge ou de code d'accès est enregistrée dans le logiciel dédié.

L'attribution des badges et des droits associés relève du responsable de sécurité, après autorisation de la direction du musée.

Tous les accès au musée sont sous vidéo-surveillance, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, ainsi que les badgeages en-dehors des heures autorisées ou d'ouverture. Une astreinte, en lien notamment avec la société de télésurveillance, est par ailleurs organisée par roulement hebdomadaire entre cinq agents du service surveillance et sécurité, volontaires et formés, du mardi au mardi, 24h sur 24h.

7.2 Une sécurité des personnes assurée

Le musée est un ERP (établissement recevant du public) de catégorie 2 (pouvant accueillir jusqu'à 1 500 personnes) type Y (réglementation applicable aux musées et salles destinées à recevoir des expositions à caractère temporaire)²⁶: son exploitation est soumise à des obligations de sécurité contre l'incendie et la panique, déterminées par sa catégorie et son type. Les mesures à prendre dans ce cadre ont pour objet d'assurer la sécurité des personnes, favoriser l'alerte et l'intervention des secours, limiter les pertes matérielles.

L'exploitant est responsable du respect des règles de sécurité au sein du bâtiment. Il est soumis à plusieurs contrôles.

Le contrôle de la commission consultative départementale de sécurité et d'accessibilité (CCDSA), qui intervient tous les trois à cinq ans, consiste à vérifier la conformité aux règles de sécurité, le bon fonctionnement des appareils de secours et d'éclairage de sécurité, et s'assurer que les vérifications des installations et des équipements par des organismes et des personnes agréés ont été faites.

Le dernier contrôle de la commission départementale date du 24 août 2020 : la commission a émis un avis favorable à la poursuite de l'exploitation. Le maire de Clermont-Ferrand a notifié à la responsable du service musées et patrimoine de la métropole le procès-verbal de visite par arrêté daté du 16 novembre 2020, transmis au préfet du Puy-de-Dôme le 19 novembre 2020.

L'établissement est par ailleurs soumis au contrôle des installations et équipements (éclairage, électricité, équipement d'alarme, désenfumage, ascenseurs, extincteurs...) par des organismes agréés. Des marchés sont à cet effet passés par la direction de l'ingénierie et du patrimoine pour l'ensemble des équipements métropolitains, couvrant l'ensemble des contrôles réglementaires.

Le musée est également doté d'un plan Eta.Ré (plan établissements répertoriés, pour les établissements jugés sensibles par les services d'incendie et de secours). Ce plan, établi en septembre 2020 par le service départemental d'incendie et de secours du Puy-de Dôme, en étroite relation avec le responsable de l'équipe sécurité du musée et après plusieurs séances d'échanges et de travail, permet une mise en place coordonnée et rapide des moyens et méthodes d'intervention destinés à faire face aux sinistres.

-

²⁶ L'effectif est déterminé pour la surface des salles accessibles au public, 1 personne par 5 m².

Le responsable de l'équipe technique, surveillance et sécurité est diplômé SSIAP 2 (service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes de niveau 2), attestant qu'il dispose des connaissances nécessaires pour encadrer l'équipe chargée d'assurer la sécurité des personnes et la sécurité incendie des biens au sein du musée. Quatre des agents de l'équipe sont par ailleurs SSIAP 1 : ils sont à ce titre en capacité de mettre en pratique les règles élémentaires de sécurité incendie pour préserver l'intégrité des biens et des personnes présents dans le musée.

Les agents de l'équipe technique, surveillance et sécurité assurent régulièrement des rondes de sécurité incendie, avec 26 points de passage obligés, vérifiés par pastilles.

Tous les agents du musée sont enfin impliqués dans le plan d'évacuation du public et du personnel.

7.3 Une sécurisation des biens à renforcer

7.3.1 La gestion climatique

La protection des œuvres nécessite de réunir des conditions de température et d'humidité précises :

- température : 20°C, avec une amplitude maximale de 5 degrés (idéalement entre 19 et 23° C)
- hygrométrie : pourcentage de vapeur d'eau dans l'air de 50 %, plus ou moins 5 %

Les conditions climatiques sont surveillées au moyen de 20 thermohygromètres, 1 psychromètre et 2 hygromètres. Une veille quotidienne est assurée ; le suivi des données, en salle et en réserve, est analysé tous les mois et enregistré dans un logiciel dédié, permettant de tenir un registre des écarts de température et d'humidité relative.

Si les conditions climatiques s'écartent des normes requises, le musée demande une intervention d'urgence au prestataire retenu pour l'entretien et le dépannage des systèmes de climatisation, centralisation et chauffage. Celui-ci dispose d'un délai d'intervention maximal d'une semaine, délai respecté selon les équipes du musée.

Les contraintes du bâtiment (notamment verrière) rendent la gestion climatique délicate, en particulier aux intersaisons ou pendant les périodes de forte chaleur. C'est particulièrement le cas pour les espaces de réserves qui ne sont dotés ni de chauffage ni de climatisation, mais seulement de bouches d'aération, ce qui peut parfois obliger les équipes à trouver des solutions de fortune. Le musée est raccordé au réseau de chauffage urbain. Le changement récent de l'échangeur devait permettre une régulation plus aisée de la température. Le musée dispose par ailleurs d'humidificateurs et déshumidificateurs mobiles.

Le musée est également équipé d'un luxmètre et de vitrines protégées des rayons ultraviolets ainsi que de l'échauffement provenant de l'éclairage intérieur.

7.3.2 La sécurisation des œuvres

L'article R.741-8 du code de la sécurité intérieure précise que les dispositions générales du dispositif opérationnel Orsec départemental définissent notamment « les modes d'actions communs à plusieurs types d'événement, parmi lesquels ceux destinés à assurer [...] la protection des biens, du patrimoine culturel et de l'environnement ». L'élaboration d'un plan de sauvegarde des biens culturels répond à cet objectif de protection. Dans une note datée du 10 juin 2016, le directeur des patrimoines du ministère de la culture invitait les chefs d'établissements culturels et les conservateurs de cathédrales à élaborer un tel plan. Il rappelait à cette occasion qu'il s'agissait d'une priorité du ministère de la culture et précisait qu'il devait être réalisé sans attendre l'achèvement du processus de récolement.

Le musée ne dispose pas d'un tel plan, qui n'a pas encore été élaboré. A la demande du musée du Louvre et de la réunion des musées nationaux-Grand Palais, un plan de sauvegarde a toutefois été produit spécifiquement pour l'exposition temporaire « Arts de l'Islam, un passé pour un présent ».

La chambre invite le musée à élaborer sans tarder ce plan de sauvegarde, qui doit permettre de faire face à des situations menaçant les biens d'intérêt patrimonial composant les collections du musée.

Les agents de l'équipe technique, de surveillance et de sécurité assurent des rondes aléatoires, au minimum une par heure en journée, pour surveiller les œuvres exposées et la circulation des visiteurs, en liaison avec le dispositif de vidéo-protection et le poste central de sécurité.

Les œuvres présentées au public sont, en règle générale, sécurisées par des pitons de sécurité dotés d'une fonction antivol.

L'établissement est régulièrement inspecté par les équipes en interne pour détecter la présence de rongeurs, d'insectes ou de micro-organismes et des procédés d'extermination et de désinfection sont régulièrement utilisés dans les réserves.

Au moins deux agents de surveillance sont en poste pendant l'installation et le démontage des expositions.

L'accueil des prestataires appelés à intervenir au sein du musée est assuré par un agent de surveillance, après remise par le personnel d'accueil d'un badge visible, et normalement consignation de la visite dans des cahiers de liaison. Mais il peut néanmoins arriver que certains prestataires ne soient pas accompagnés par un agent, faute de disponibilité au sein de l'équipe notamment en cas d'intervention non programmée ; les cahiers de liaison ne sont pas non plus renseignés systématiquement. L'organisation de l'accompagnement des prestataires doit dans ces conditions constituer, à l'estime de la chambre, un point de vigilance particulier pour la direction du musée.

7.3.3 Deux vols d'œuvres à déplorer depuis l'ouverture du musée au public

Un tableau²⁷ a été dérobé par un visiteur au sein du musée, en date du 16 août 2023, œuvre présentée dans le cadre de l'exposition « Les mystères de Blaise Pascal » appartenant à une collection privée. Le vol n'a été constaté que le 18 août 2023, lors de la ronde de fermeture.

Cet événement a mis en lumière les failles du dispositif, particulièrement l'absence d'accrochage systématiquement sécurisé et de régularité méthodique des rondes.

Le musée a suivi les préconisations du ministère de la culture en la matière. Il a notamment porté plainte le 19 août 2023, après fouille du bâtiment et visionnage des vidéos de surveillance. La disparition a été en parallèle déclarée sur le site de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels ; les services de la DRAC et des Musées de France ont également été spécifiquement informés. Elle a donné lieu à déclaration auprès de l'assureur.

En conséquence de ce vol, les systèmes d'accrochage sécurisés ont tous été inspectés et les œuvres qui n'en bénéficiaient pas en ont été dotées. Un planning de postage est par ailleurs en cours de mise en place au sein de l'équipe de surveillance, afin de garantir la régularité des rondes de surveillance et leur fréquence, de façon formalisée et tracée. Les changements de postage, par exemple pour assurer une tâche imprévue, seront normalement dans ce cadre soumis à la validation du responsable d'équipe.

Une enquête interne a été menée sous forme d'entretiens avec les agents présents qui a donné lieu à une note proposant des sanctions. La procédure a été initiée en novembre 2023.

Selon la direction du musée, seul un autre vol est à déplorer depuis l'ouverture du bâtiment en 1992 : il s'agit du vol en interne d'une série de militaria²⁸ en 1992, dont la revente avait été identifiée sur un site de commerce en ligne.

7.4 Un dispositif d'assurance couvrant les activités du musée et les œuvres

Clermont Auvergne Métropole a conclu des marchés d'assurance à l'issue d'une procédure d'appel d'offres ouvert avec allotissement ; ces marchés sont d'une durée de 4 ans, assortie d'une clause de résiliation anticipée.

Trois types de contrats d'assurance sont souscrits :

• le marché d'assurance « dommages aux biens » couvre les dommages subis par les biens immobiliers (notamment bâtiments et contenus s'y trouvant) appartenant à la métropole ou dont elle a l'usage au moment de la survenance d'un sinistre. Cette assurance n'intègre pas en revanche les œuvres exposées dans le musée d'où la nécessité de souscrire une assurance spécifique pour protéger celles-ci ;

 $^{^{27}}$ Peinture à l'huile de Philippe Durin, datée de 1980, de dimension 30,4 x 41,5, d'une valeur estimée à 2 000 $\varepsilon.$

²⁸ Objets de collection militaires.

- le marché « responsabilité civile » garantit les conséquences financières des dommages causés aux tiers par la collectivité, ses agents, ses élus, ses ouvrages ou ses biens dans le cadre de ses activités, ce qui inclut les activités proposées par le MARQ;
- enfin, le marché « tous risques expositions » couvre les œuvres exposées dans les musées et notamment le MARQ. Ce marché comprend la garantie « séjour » pour les expositions temporaires inférieures ou égales à 60 millions d'euros, la garantie tous risques objets d'art et précieux pour les expositions permanentes, la garantie pour la mise à disposition d'œuvres, et couvre également le risque lors du transport des œuvres, aller et retour.

La compagnie d'assurances qui a souscrit ce contrat est apéritrice. Dans la pratique des assurances, lorsque les risques à couvrir sont jugés trop importants pour être supportés par une seule entreprise d'assurances, la société d'assurances choisie par l'assuré convient avec d'autres sociétés d'assurances de partager les profits et les risques mais, sans solidarité entre elles. L'assureur qui prend la tête du groupe, qui est généralement celui qui a négocié le contrat avec l'assuré, prend le nom d'« apériteur ». Le pourcentage d'apérition est de 100 %.

Les coûts annuels de ces assurances varient chaque année, car ils dépendent de l'évolution de l'assiette de cotisation et parfois également de l'évolution d'indices.

Pour le contrat « dommages aux biens », sont prises en compte la surface totale du patrimoine de la métropole à assurer ainsi que l'évolution de l'indice « Fédération Française du Bâtiment ».

Pour le contrat « responsabilité civile », le coût de la prime du dernier marché dépend du montant de la masse salariale de la collectivité.

Pour le contrat « Tous risques expositions », deux volets sont intégrés. Pour les expositions temporaires, il s'agit d'une prime minimale TTC par exposition avec application d'un taux par mois de garantie en fonction de la valeur des œuvres et, le cas échéant, application d'un taux concernant le transport aller-retour des œuvres. Une régularisation est effectuée chaque année en fonction des expositions temporaires déclarées à l'assureur. Pour les collections permanentes, la prime annuelle est fixée en fonction de la valeur totale des œuvres telles qu'elles sont répertoriées dans l'inventaire des risques au moment de la conclusion du contrat. Les coûts ne sont pas individualisés par musée.

_ CONCLUSION INTERMÉDIAIRE _____

Le bâtiment abritant le musée se révèle vaste mais peu fonctionnel, comportant des contraintes particulières, notamment en matière de gestion climatique ou encore d'éclatement et de saturation des espaces de réserves.

Le contrôle des installations et équipements du musée par des organismes agréés est effectué régulièrement. Le musée dispose d'un plan Eta.Ré, devant permettre une mise en place rapide et coordonnée des interventions destinées à faire face aux sinistres ; il n'a en revanche pas encore établi de plan de sauvegarde des biens culturels pour faire face à des situations menaçant les biens d'intérêt patrimonial composant les collections du musée.

Un vol récent a mis en lumière quelques failles dans le dispositif de sécurité des biens : la métropole met des actions en place pour y remédier.

ANNEXES

Annexe n° 1. Vue synthétique du plan musées 2022-2032	61
Annexe n° 2. Détail des charges du musée	63
Annexe n° 3. Comparaison entre cinq musées des Beaux-Arts français - Equipe	
d'accueil et de surveillance	64
Annexe n° 4. Fréquentation mensuelle par année et expositions temporaires	65
Annexe n° 5. Programmation des expositions temporaires	67

Annexe n° 1. Vue synthétique du plan musées 2022-2032

Enjeux prioritaires

Axe 1 : conservation et valorisation	-création de réserves mutualisées en dehors des musées permettant de conserver les collections de façon pérenne et de dégager des espaces dans les musées existants -relecture des collections qui aura pour socle des projets scientifiques et culturels revus en profondeur (notamment transfert des collections textiles du musée Bargoin au musée d'art Roger-Quilliot en 2024-2025) -lieux de mémoire à réinventer, avec des locaux plus appropriés pour le musée de la batellerie et la recherche d'un lieu mémoriel pour le musée de la résistance
Axe 2 : développements des publics	-politique des publics élargie : conquête de nouveaux publics et diversification -services aux publics plus étoffés (boutiques, espaces de restauration ou de détente, lieux de conférence et de pratiques collectives impliquant la participation du public pour favoriser l'appropriation des œuvres) -politique partenariale commune à tous les musées
Axe 3 : rayonnement	-un réseau muséal plus fort -une politique de communication ambitieuse -un renouveau des musées, avec des propositions d'action culturelle vers tous les publics, in situ et hors les murs

Six chantiers

	Objectifs	Mise en œuvre	Horizon
Centre de conservation mutualisé	Disposer d'un équipement permettant la mise en valeur du patrimoine et répondant aux nécessités de mise aux normes Optimiser la gestion Favoriser une lecture des collections et un travail scientifique croisés Libérer de l'espace dans les bâtiments	Identification des sites potentiels, étude de programmation Chantier des collections Consultation, études de maîtrise d'œuvre Construction Emménagement	2023-2024 : travaux 2025 : inauguration
Amélioration de l'accueil des publics	Donner de la visibilité aux musées Augmenter la fréquentation Développer la mission inclusive	Elargissement des horaires d'ouverture Mise en adéquation horaires et moyens humains Structuration du pôle publics Adaptation des outils de communication	
Organisation de la direction des musées	Réseau muséal plus fort Partage des compétences Optimisation des ressources	Projet commun Renfort du pôle administratif Mise en adéquation des équipes scientifiques avec les projets de réouverture	

	Objectifs	Mise en œuvre	Horizon
Renouveau du MARQ	Valoriser les collections et en proposer une nouvelle lecture Renforcer le rôle comme lieu de débat Développer les services aux publics, notamment « lieux de vie »	Nouveau projet scientifique et culturel, associant collections textiles et beaux-arts Préfigurer le nouveau projet Développer les services aux visiteurs Parcours d'exposition renouvelé Optimiser les espaces de gestion	2022: PSC 2023-2024: programmation, études de maîtrise d'œuvre 2024-2025: chantier des collections 2025-2027: fermeture pour travaux 2027: inauguration
Renouveau des musées Bargoin et Lecoq	Mettre en accessibilité PMR Valoriser les collections et en proposer une nouvelle lecture Renforcer le rôle comme lieu de débat Développer les services aux publics, notamment « lieux de vie »	Définir le périmètre de réflexion d'un point de vue bâtimentaire Nouveau projet scientifique et culturel autour de leurs nouvelles identités Décliner les nouveaux PSC dans le périmètre défini (nouveaux parcours, extension)	2022-2023 : poursuite des études 2024-2025 : chantier des collections 2023-2024 : PSC 2024-2025 : programmation, études de maîtrise d'œuvre 2026-2027 : fermeture pour 1ère phase travaux
Développement des trois lieux d'interprétation	Décliner un récit de territoire en réalisant Centre d'interprétation de l'architecture et du patrimoine (CIAP) Valoriser le patrimoine métropolitain	Analyse des collections existantes Constitution de comités scientifiques Elaboration du projet de CIAP Recherche de sites, programmation, travaux	2022-2023 : candidature label Pays d'art et d'histoire 2023-2024 : projet CIAP 2025 : déménagement es collections non exposées

Source : à partir de la délibération du conseil métropolitain du 4 mars 2022

Annexe n° 2. Détail des charges du musée

Nat.	Libellé compte	2018	2019	2020	2021	2022
60611	EAU ET ASSAINISSEMENT	2 679,20	3 780,11	2 214,42	1 222,10	616,86
60612	ENERGIE - ELECTRICITE	107 653,51	139 051,45	70 733,36	86 954,95	116 881,66
611	CONTRATS DE PRESTATIONS DE SERVICES				43 620,00	-13 080,00
615221	BATIMENTS PUBLICS	3 500,90	16 142,29	3 414,68	16 729,29	36 496,09
6156	MAINTENANCE	12 620,09	25 361,76	21 845,52	29 280,10	32 489,01
6283	FRAIS DE NETTOYAGE DES LOCAUX	67 635,51	64 460,44	71 179,84	56 182,52	66 338,04
61558	AUTRES BIENS MOBILIERS	145,20				205,20
Total	Gestion du bâtiment	194 234,41	248 796,05	169 387,82	233 988,96	239 946,86
60628	AUTRES FOURNITURES NON STOCKEES	18 132,65	20 597,49	22 693,59	20 116,51	13 745,68
60631	FOURNITURES D'ENTRETIEN	176,76	343,61	588,40	14,54	25,06
60632	FOURNITURES DE PETIT EQUIPEMENT	1 332,30	2 454,73	3 988,31	6 626,06	2 118,33
60636	HABILLEMENT ET VETEMENTS DE TRAVAIL		639,79			
61358	AUTRES		237,60	487,08	182,16	2 320,00
6251	VOYAGES ET DEPLACEMENTS		2 281,87	2 638,32	2 304,76	2 260,94
6261	FRAIS D'AFFRANCHISSEMENT	62,32	96,02	10,69	22,75	12,05
627	SERVICES BANCAIRES ET ASSIMILES	66,26	49,71	31,13	41,06	113,39
6353	IMPOTS INDIRECTS					990,00
Total	Fonctionnement courant	19 770,29	26 700,82	30 437,52	29 307,84	21 585,45
6065	LIVRES, DISQUES, CASSETTES (BIBLIO., MEDIATHEQUE)					2 489,80
6078	AUTRES MARCHANDISES					9 959,20
6188	AUTRES FRAIS DIVERS	45 997,93	94 124,55	32 183,42	30 335,32	45 160,33
62268	HONORAIRES	1 000,00				
6228	DIVERS	7 717,80	2 466,17	15 773,91	4 342,99	5 690,34
6232	FETES ET CEREMONIES					
6234	RECEPTIONS	922,10	309,51	233,06	608,79	857,18
6236	CATALOGUES ET IMPRIMES	2 590,16	6 382,19	33 681,94	13 369,26	10 611,04
6241	TRANSPORTS DE BIENS	56 095,47	8 770,88	10 372,32	28 697,99	57 027,68
6281	CONCOURS DIVERS (COTISATIONS)	1 191,00	620,00	620,00		620,00
6282	FRAIS DE GARDIENNAGE (EGLISES, FORETS ET BOIS)	4 739,63	1 063,71	2 677,22	1 326,28	880,20
(2070	A DES TIERS		300,00			
62878	TI DEB TIERS					
62878	REDEVANCES POUR CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES	829,05	641,65	4 385,37		
	REDEVANCES POUR CONCESSIONS,	829,05	641,65	4 385,37	1 766,53	9 663,01
6581	REDEVANCES POUR CONCESSIONS, BREVETS, LICENCES AUTRES (CONCESSIONS, BREVETS,	829,05 121 083,14	641,65	4 385,37 99 927,24	1 766,53 80 447,16	9 663,01 142 958,78

Source : à partir des grands livres du musée fournis par Clermont Auvergne Métropole

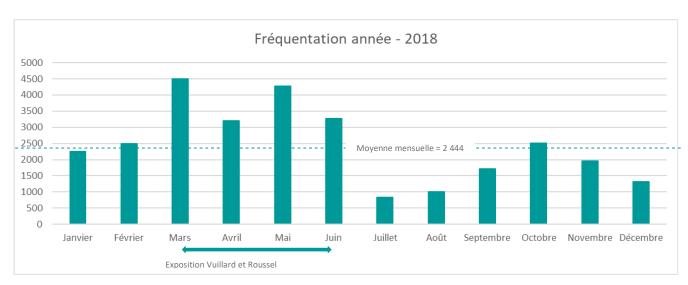
Annexe n° 3. Comparaison entre cinq musées des Beaux-Arts français - Equipe d'accueil et de surveillance

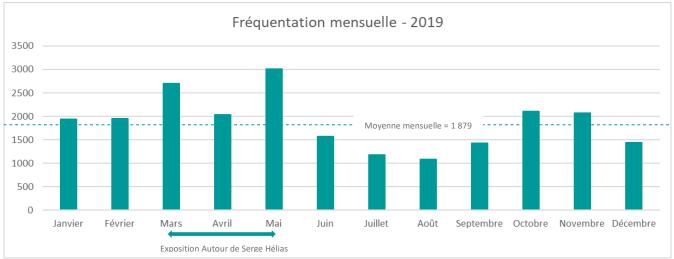
		ETP 2019	S	urfaces en m²	2
Musée	Gestionnaire	Accueil, surveillance	Parcours permanent	Expositions temporaires	Réserves (internes et externes)
Musée d'art Roger-Quilliot	EPCI	12	2 062	664	1 514
Musée des beaux-arts de Besançon	Commune	11	2 380	600	700(1)
Musée des beaux-arts de Rennes	Commune	10 + 11 CDD 1 an	1 876	600	1 350
Musée des beaux arts de Quimper	Commune	15	492	478	1 538
Musée des beaux arts de Nancy	Commune	18	3 263	685	658

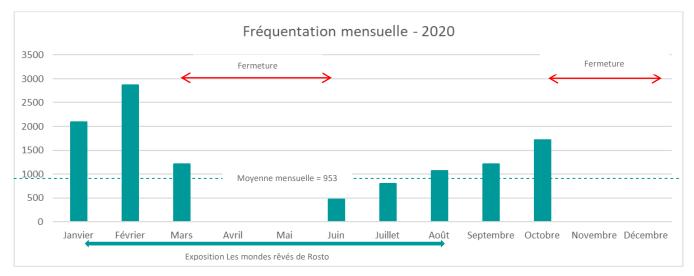
(1) réserves internes uniquement

Source : Ministère de la culture / Service des musées de France – DRAC Auvergne-Rhône-Alpes

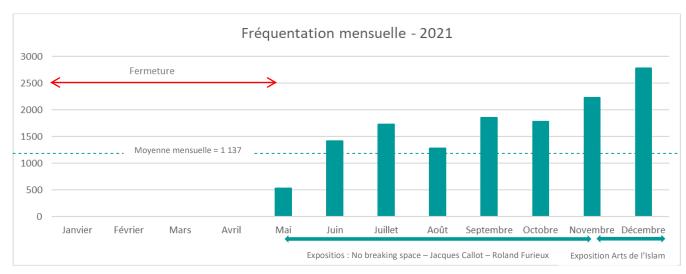
Annexe n° 4. Fréquentation mensuelle par année et expositions temporaires

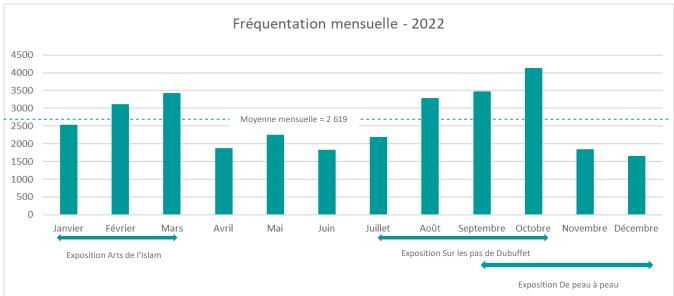






MUSÉE D'ART ROGER-QUILLIOT CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE





Source : Clermont Auvergne Métropole

Annexe n° 5. Programmation des expositions temporaires

Exposition	Initiative	Commissariat
Intimités de plein air, paysages d'Edouard Vuillard et Xavier Ker-Roussel(*)	Direction du MARQ	Directrice et directrice adjointe du MARQ
Autour de Serge Hélias	Elus	Association « Les amis de Serge Hélias »
Les mondes rêvés de Rosto	Festival du court-métrage de Clermont-Ferrand	Directrice adjointe du MARQ
We were so much in love - Joël Andrianomearisoa	Festival des textiles extra ordinaires (FITE)	Directrice du FITE, directrice du musée Bargoin et directrice du MARQ
Arts de l'Islam, un passé pour un présent	Musée du Louvre	Commissariat général : musée du Louvre Commissariat local : responsable du service musées et patrimoine
Roland Furieux à Effiat, un mystérieux décor sous Louis XIII	Responsable du service musées et patrimoine	Responsable du service musées et patrimoine
Jacques Callot, un graveur de génie sous Louis XIII	Direction du MARQ – Service conservation	Service de conservation du MARQ
Sur les pas de Jean Dubuffet en Auvergne	Direction du MARQ	Directrice adjointe du MARQ
De peau à peau	Festival des textiles extra ordinaires (FITE)	Directrice adjointe du MARQ et directrice du festival portugais Contextile
Nuée	Direction de la culture	Curatrice et autrice auvergnate
Les mystères de Pascal	Responsable du service musées et patrimoine	Responsable du service musées et patrimoine et service de conservation du MARQ

Source : Clermont Auvergne Métropole



CHAMBRE RÉGIONALS DES COMPTES AUVERGNE-RHONE-ALPES Greffe Sec Date arrivée : 2 6 MARS 2024

A 2 4 0 3 7 9

Le Président

narge Monsieur le Président de la Chambre MGX DOO Finance nission régionale des comptes

Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes 124-126 Boulevard Vivier Merle

CS 23624

69503 LYON cedex 03

Direction générale des services Affaire suivie par: David Constans-Martigny Tél.: 04 73 98 36 50 - dconstansmartigny@clermontmetropole.eu

Objet: Réponse au rapport d'observations définitives concernant le Musée d'Art Roger-Quilliot

Monsieur le Président.

J'ai pris connaissance des observations définitives portées par la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes relatives au contrôle des comptes et de la gestion du musée d'art Roger-Quilliot reçues le 23 février 2024.

Le contrôle portant sur l'activité d'un des six musées métropolitains, effectué au cours du second semestre 2023, est approfondi et bien documenté.

Je me félicite que la Chambre souligne la clarté des stratégies de développement de la politique culturelle et de la politique muséale, encadrée par le document cadre qu'est le Plan Musées approuvé par notre assemblée en mars 2022.

La politique muséale est une politique très récente de notre EPCI que nous avons prise en charge avec une forte volonté d'amélioration qui s'est traduite concrètement par la création d'un service Musées et Patrimoine dans la foulée des transferts des musées à la Métropole, par l'élaboration et le vote du Plan musées et par l'inscription à notre programmation pluriannuelle d'investissement de la construction d'un centre de conservation, projet qui est déjà entré en phase opérationnelle.

Le projet du Centre de conservation / réserves externalisées représente une grande avancée pour l'ensemble des musées de notre territoire. La restructuration des collections (fusion des collections beaux-arts et textiles) qu'il implique se fait au profit du public et lui permettra de les apprécier sous un nouveau jour. Les réserves externalisées vont amplement améliorer les conditions de travail des professionnels et les conditions de conservation des œuvres qui nous engagent pour les générations futures.

Comme le souligne la Chambre, le MARQ dispose de nombreux atouts : une gestion professionnelle et solide des collections avec un récolement décennal achevé et de qualité, des prêts qui permettent le rayonnement du musée en France et à l'étranger, une politique d'acquisition cohérente avec le Projet scientifique et culturel, des propositions de médiation riches et variées, une politique tarifaire homogène entre les différents musées métropolitains, une démarche de co-construction avec les publics intéressante et bien conçue, des plans de communication adaptés pour les expositions. Pour la partie bâtimentaire, la Chambre note que la protection des biens et des personnes y est solide et que le bâtiment est accessible à 80 %. Cela confirme l'engagement de notre EPCI envers l'inclusion.

Vous pointez la fréquentation relativement faible du musée au regard de celles d'autres musées de Beaux-arts de villes de plus de 100 000 habitants. Il convient néanmoins de noter que le MARQ est pénalisé par son éloignement du centre ville ce qui n'est pas le cas de la plupart des musées de grandes villes, traditionnellement positionnés en cœur de ville. Ce positionnement permet en revanche la valorisation d'un quartier de la ville moins favorisé dans une démarche d'aller vers les publics moins directement intéressés par ce type de culture.

De plus, il convient de mettre en regard fréquentation et coûts de fonctionnement. Ceux-ci sont maîtrisés comme le note la Chambre et les effectifs sont stables (seulement 21,8 ETP) et, comme souligné pour l'équipe d'accueil et de surveillance, plutôt dans la fourchette basse par rapport à d'autres musées. De même, avec seulement 2 médiatrices, le travail de développement des publics qui conduirait à une augmentation de la fréquentation ne peut être mené. A ce titre la Chambre recommande de renforcer la mutualisation des activités entre les musées et notamment de prévoir un portage unifié de la politique des publics des musées métropolitains. Les 3 musées de France sont dotés chacun de seulement 2 ETP en médiation et l'absence d'un poste à l'échelle du réseau pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie coordonnée de développement des publics et la coordination nécessaire entre ces équipes, faisait bien partie des préconisations du Plan Musées. Or cette création de poste n'a pas été priorisée au regard de la maîtrise de la masse salariale de notre EPCI.

Ainsi je me félicite qu'en dépit d'effectifs restreints et de budgets limités, le MARQ propose une programmation et une offre de médiation de qualité dans un bâtiment bien tenu et avec une importante amplitude horaire d'ouverture.

Sur la question du renforcement de la mutualisation recommandé par la Chambre, plusieurs activités sont d'ores et déjà harmonisées entre les musées ou au-delà : l'équipe technique transversale des musées, l'harmonisation des tarifs, des règlements intérieurs et des horaires d'ouverture.

Du côté des collections, ce renforcement de la mutualisation est déjà à l'œuvre puisque le service Musées et Patrimoine a recruté un poste transversal de Responsable conservation préventive des musées métropolitains chargé dans un premier temps de coordonner les chantiers des collections des musées en vue de leur déménagement au Centre de conservation. Cet agent est aussi chargé de mettre en place une politique mutualisée en matière de conservation qui se traduira très concrètement par la fusion des bases de données informatisées des collections muséales en une seule et même base et par la mise en place d'outils et de procédures harmonisés pour la gestion des collections. En matière de stratégie de développement, les projets scientifiques et culturels des trois musées de France ont une échéance de rédaction similaire et auront un chapeau commun. D'autre part, un certain nombre d'actions de médiation sont d'ores et déjà pensées dans la transversalité avec les autres musées, tels que les partenariats avec le centre Mille Formes, Culture du Cœur et le Service Université Culture.

Par ailleurs, les centres de documentation des musées et du conservatoire viennent de verser les bases de données de leurs collections d'ouvrage dans le système intégré de gestion des bibliothèques (SIGB) permettant ainsi une consultation de leurs catalogues au même titre que ceux des bibliothèques. Aussi le pôle ressources de la direction de la Culture a mis en place des conventions type de prêts et de dépôts d'œuvres afin d'harmoniser les documents juridiques de la Direction de la Culture. La mutualisation, qui fait l'objet de votre recommandation n°2, est donc déjà à l'œuvre. Elle dépasse même parfois le simple cadre des musées lorsque cela est efficient.

Concernant le transfert en pleine propriété des biens du musée, je vous assure avoir bien à l'esprit les obligations qui sont les nôtres en la matière. La Métropole a pris un engagement avec la DGFIP dans le cadre de la convention de service comptable et financier 2023-26 pour la réalisation des transferts patrimoniaux fonciers. La question du transfert des œuvres est particulièrement complexe du fait de la provenance des collections (acquisitions, dons, dépôts), de leur inventaire et de la détermination de leur valeur comptable. Pour ce travail long et difficile, nous mettons en place un groupe de travail avec nos directions culture, juridique et financière et les services de l'État. Nous nous rapprochons également de la Métropole de Lyon qui travaille sur la même problématique pour les musées des Confluences et de Lugdunum. Compte-tenu de la complexité du sujet, à ma connaissance, à ce jour, aucun EPCI n'a transféré les collections muséales des communes.

Sur la recommandation du signalement des œuvres manquantes, j'ai missionné en priorité la nouvelle directrice du MARQ, en poste depuis le 15 janvier 2024, sur cette question. Un vademecum va être rédigé par le MARQ afin de déterminer des priorités en fonction des typologies d'œuvres manquantes, en hiérarchisant notamment les œuvres ou objets ayant une forte valeur sur le marché.

Le nouveau plan de récolement décennal, qui a été soumis à la DRAC en janvier 2024, inclut comme priorité ce signalement. Depuis janvier 2024, un travail a été mené pour retrouver les œuvres non localisées lors du premier récolement, ce qui a permis de nuancer le nombre de 500 œuvres manquantes. 36 œuvres (peintures et estampes) ont déjà été retrouvées.

Concernant votre observation de renforcer la sécurisation du musée, la nouvelle directrice a pris ce dossier en main dès son arrivée et a d'ores et déjà mis en place, avec le soutien de la Direction des Usages Numériques et celle de la Direction de l'Ingénierie Patrimoniale, de nouvelles pratiques et de nouveaux dispositifs. En outre, suite à la visite de la Mission Interministérielle de sécurité et de sûreté du Ministère de la Culture, qui a eu lieu au MARQ le 6 février 2024, des recommandations vont nous être adressées. Nous avons d'ores et déjà pris les informations nécessaires pour le raccordement du MARQ au réseau Ramsès2 et avons mis en place la levée de doute via la vidéo par notre télésurveilleur.

La nouvelle directrice du MARQ a aussi d'ores et déjà répondu à la recommandation de la Chambre portant sur l'établissement de budgets prévisionnels et de bilans financiers pour les expositions temporaires. Ces documents existaient déjà mais leur forme variable ne permettaient pas une exploitation rationnelle. Un cadre formel de tableaux de suivi prévisionnel/réalisé au format identique a ainsi été fixé et une méthodologie arrêtée.

Dans la perspective de répondre efficacement aux recommandations de la Chambre, nous avons d'ores et déjà organisé une comitologie afin de construire un calendrier de travail, des priorités et répartir les tâches afférentes. Ces groupes de travail réuniront les directions et services concernées (Culture, MARQ, Stratégie financière, Affaires juridiques, Relations humaines, Pilotage et performance, Communication).

Concernant l'amélioration de la connaissance des publics que recommande la Chambre, plusieurs expérimentations ont été menées dans un espace dédié au sein du parcours muséographique. Des principes de consultation du public par dispositifs écrits ou collectes directes en salle vont permettre d'évaluer les attentes du public et définir ainsi les potentiels de développement et leur planification. En parallèle, la Direction Pilotage et Performance, en charge de l'évaluation des politiques publiques de notre EPCI, mènera une étude des publics au premier semestre 2025. Pour ce faire, la détermination des indicateurs et la méthodologie seront fixés collectivement à l'automne 2024.

A la suite des résultats de cette étude des publics, le musée pourra, comme le recommande la Chambre, préciser des indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs du plan musées et développer de nouveaux outils de médiation à destination des publics individuels ou de groupes (autres que scolaires). Une réflexion est d'ores et déjà en cours pour enrichir l'offre déjà présente (« Parcours Tribu », « sac Mom'art », « Dessinez voir », espace dédié au rez-de-chaussée pour des pratiques ludiques et plastiques en autonomie ou en famille). Dès aujourd'hui des actions de médiation spontanées dans les salles du musée à destination des publics individuels sont programmées. Il est enfin à noter que plusieurs actions et outils de médiation ont été conçus en direction du public associatif, des centres sociaux, du milieu hospitalier notamment et que le retour des expérimentations, études et consultations menées dans le cadre du futur PSC du MARQ vont permettre de redéfinir leurs pertinences et d'élargir l'offre progressivement.

Tels sont les éléments que je souhaitais porter à votre connaissance en réponse aux observations définitives de la Chambre régionale des comptes.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Olivier Bianchi





Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes

124-126 boulevard Vivier Merle CS 23624 69503 LYON Cedex 03

 $\underline{auvergnerhonealpes@crtc.ccomptes.fr}$