

**COUR DES COMPTES**

**rapport public particulier**

**« Les musées nationaux et  
les collections nationales d'oeuvres d'art »**

**Février 1997**

<b>INTRODUCTION</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LES MISSIONS ET LES MOYENS DES ORGANES CENTRAUX :</b>
I. - LA DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE
A. - L'élargissement des compétences de la DMF
B. - Les moyens dont dispose la DMF
II. - LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX
A. - La transformation progressive du rôle de la RMN
B. - Le rôle de la RMN dans le financement des politiques culturelles
C. - Les conséquences pour la RMN de l'autonomie croissante accordée aux musées
<b>DEUXIEME PARTIE : LES MODES DE GESTION DES MUSEES NATIONAUX</b>
I. - LA GESTION CENTRALISEE
A. - Les difficultés d'assurer la cohérence
B. - Les inconvénients pour les musées de l'administration directe par la DMF
II. - LE MOUVEMENT DE DECONCENTRATION
A. - Les "services extérieurs à caractère national"
B. - Les centres de responsabilité
C. - Les établissements publics
III. - LES RELATIONS AVEC LES ACTEURS PRIVES
A. - L'absence de politique d'ensemble
B. - Mécénat et sociétés d'amis
<b>TROISIEME PARTIE : LA GESTION ADMINISTRATIVE DES COLLECTIONS</b>
I. - LES ACQUISITIONS
A. - Les musées nationaux : le rôle central de la RMN
B. - Les acquisitions dans le domaine des arts du XXème siècle :
II. - LES PROCEDURES ET LES REGLES DE GESTION ADMINISTRATIVE :
A. - L'absence de directives en matière d'inventaire
B. - Les contrôles
C. - La gestion des dépôts
D. - Le traitement des disparitions constatées dans les collections
III. - LES CONSEQUENCES SUR L'INTEGRITE DU PATRIMOINE
A. - Les constats
B. - Les incertitudes sur les causes des disparitions
<b>CONCLUSION</b>
ANNEXES
<b>REPONSES DES ADMINISTRATIONS ET DES ETABLISSEMENTS PUBLICS</b>

**DELIBERE**

La Cour des comptes publie, sous la forme d'un fascicule séparé, un rapport concernant LES MUSEES NATIONAUX ET LES COLLECTIONS NATIONALES D'OEUVRES D'ART.

Conformément aux dispositions du chapitre VI du titre III du livre Ier du Code des juridictions financières et de l'article 52 du décret du 11 février 1985, la Cour des comptes, délibérant en chambre du conseil, a adopté le présent rapport public.

Ce texte a été arrêté au vu du projet qui avait été communiqué au préalable, en totalité ou par extraits aux administrations et établissements publics concernés, et après qu'il eut été tenu compte, quand il y avait lieu, des réponses fournies par ceux-ci. En application des dispositions précitées, ces réponses sont publiées à la suite du rapport ; elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs.

Les observations les concernant ont également été communiquées aux personnes morales de droit privé intéressées ; il a été tenu compte, quand il y avait lieu, de leurs réponses.

Ont délibéré : MM. Joxe, premier président ; Renard, Labrusse, Bonnet, Morin, Lelong, Marmot, présidents de chambre ; Dominjon, Giscard d'Estaing, Driol, présidents de chambre maintenus en activité ; MM. Contamine, Gournay, Trapenard, Santini, Salmon-Legagneur, de Maistre, Siebauer, Vorms, Wolff, Rosier, Mathieu, Blondel, Chartier, Mignot, Fragonard, Ménasseyre, Perrin, Chabrun, Belle, Capdeboscq, Murret-Labarthe, Collinet, Berger, Delafosse, Lescuyer, Giquel, Mme Legras, MM. Motchane, Bénard, Billaud, Lagrave, Berthet, Recoules, Mme Girard, MM. Paugam, Gravelin, Hourri, Richard, Devaux, Cureau, Candiard, Arnaud, Descheemaeker, Bayle, Parthonnaud, Adhémar, Mme Boutin, MM. Benoist, Chabrol, Cieutat, Ganser, Martin, Guéhenno, Monier, Schneider, Palau, Troesch, Mirabeau, Déniel, Théron, Mme Froment-Meurice, M. Ardouin, Mme Ruellan, M. Mordacq, conseillers maîtres ; MM. Borel, Prieur, Frouin, Coëffe, Dischamps, Gros, Renouard, Harel, conseillers maîtres en service extraordinaire ; M. Logerot, conseiller maître, rapporteur général.

Etait présente et a participé aux débats : Mme Gisserot, procureur général de la République, assistée de M. Pouly, avocat général.

M. Prat, secrétaire général adjoint, assurait le secrétariat de la chambre du conseil.

Fait à la Cour, le 13 janvier 1997.

## INTRODUCTION

Le musée est, en France, une création essentiellement publique. Si certains musées privés se placent par la notoriété de leurs collections à un haut niveau de renommée internationale, la part prise, globalement, par l'initiative privée dans la création ou la gestion des musées reste faible, au moins en comparaison avec celle, prépondérante, qu'elle a dans d'autres pays. L'Etat et les collectivités territoriales gèrent à eux seuls environ 85 % des quelque 1 200 musées que diverses sources de recensement permettaient d'identifier en 1993.

Cet état de fait s'explique sans doute par le rôle moteur qu'à partir de la Révolution et tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, l'Etat s'assigna dans la création et le développement des musées, d'une part, en leur prêtant des oeuvres des musées nationaux afin de les encourager à constituer des collections, d'autre part, en se reconnaissant un droit de regard sur l'ensemble des musées, publics et privés, qu'il soumit au contrôle technique et scientifique de l'administration des Beaux-Arts.

Ce rôle sera réaffirmé à la Libération. Le Gouvernement provisoire de la République française, "désireux de prendre les mesures nécessaires à assurer la continuité de l'accroissement des collections publiques, du recrutement des conservateurs, du contrôle et de l'aide de l'Etat [...], conditions du relèvement [des] collections provinciales, appelées à jouer un rôle important de décentralisation artistique et d'éducation des populations de la France libérée"<sup>1</sup>, édicte en juillet 1945 une ordonnance "portant organisation provisoire des musées des beaux-arts" dont les principales dispositions, non abrogées, sont censées encore encadrer l'action de l'Etat et des musées que l'ordonnance définissait alors comme "toute collection permanente et ouverte au public d'oeuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique".

Fruit de cette histoire, le monde des musées se caractérise actuellement par une grande diversité tant culturelle que géographique et juridique.

En particulier, sous l'expression " musées de France", coexistent plusieurs catégories d'établissements qui se distinguent par leur statut et par le plus ou moins grand pouvoir de contrôle que le ministère de la culture exerce sur leurs activités.

Le groupe le plus nombreux reste celui des " musées classés et contrôlés". Défini par l'ordonnance de 1945, il comprend tous les musées "appartenant à des personnes publiques autres que l'Etat ou à toute autre personne morale". L'Etat exerce sur ces établissements, par l'intermédiaire de la direction des musées de France rattachée au ministère de la culture, un contrôle d'ordre général et technique que les lois de décentralisation n'ont pas fondamentalement remis en cause. La grande majorité de ces musées appartient à des collectivités territoriales; leurs modes de gestion, très divers, couvrent tout l'éventail des possibilités juridiques, de la régie directe à la concession de service public.

Parmi les musées d'Etat (moins d'une centaine d'établissements), on distingue d'une part les " musées nationaux " placés par l'ordonnance de 1945 sous l'administration directe de la direction des musées de France, et les "autres musées d'Etat" placés sous la tutelle de divers départements ministériels. Cette dernière catégorie comprend aussi bien le Musée national d'Art moderne que les musées de l'Education nationale (Muséum, palais de la Découverte, ...), ou les musées relevant du ministère de la Défense ( musées de l'Air, de la Marine, de l'Armée).

---

1) Exposé des motifs de l'ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 du GPRF.

Inscrits sur une liste approuvée par décret, trente-trois établissements relèvent aujourd'hui de la catégorie des musées nationaux (cf. annexe 1)<sup>2</sup>. Ce groupe de musées est hétérogène de plusieurs points de vue :

- du point de vue muséologique d'abord, l'ensemble s'étant agrandi au fil du temps, à partir d'un noyau historique (Louvre, Versailles), selon des modes divers : par création de musées autour de collections reçues en donation ou acquises par l'Etat (Picasso, Rodin, Gustave- Moreau, Chagall, Magnin...) ; par scission de collections appartenant jusque-là à des musées nationaux préexistants : ainsi à partir des collections asiatiques, d'archéologie occidentale et d'art du XIX<sup>e</sup> siècle, ont été successivement constitués les musées Guimet, de Saint- Germain et d'Orsay, de même que le musée de la Renaissance a été créé à partir des collections de l'ancien musée de Cluny ; par l'ouverture de musées , généralement historiques, dans de grands monuments évocateurs de l'histoire de France (châteaux de Pau, Fontainebleau, Versailles, Compiègne, Malmaison...) ; par la volonté enfin de conférer une dignité ou une protection particulière à certains lieux de mémoire (maison Bonaparte à Ajaccio, maison natale du maréchal de Lattre, Granges de Port-Royal, ...). La plupart de ces musées ont été créés dans les années 1930, les cinq derniers l'ayant été dans les années 1960 et 1980 ;

- du point de vue de la fréquentation ensuite : de quelques dizaines dans certains musées (Hébert, de Lattre, Port-Royal, Magnin...), le nombre quotidien de visiteurs peut atteindre plusieurs milliers, voire dizaines de milliers, dans d'autres (Louvre, Orsay, Versailles). En 1994, les dix-huit établissements de la région parisienne attiraient 95 % des visiteurs de l'ensemble des musées nationaux ; à eux seuls le Louvre, Orsay et Versailles réalisaient 75 % de la fréquentation totale des musées nationaux . En province, quatre musées drainaient 80 % des 750 000 visiteurs accueillis en 1994 (Compiègne, Pau, Chagall et Les Eyzies de Tayac).

Mais les musées nationaux ont surtout actuellement des statuts et des modes de gestion divers : l'ordonnance de 1945 avait fait d'eux de simples services administrés en régie directe par la direction des musées de France, à l'exception de trois d'entre eux institués, dès leur création et par la volonté des donateurs, en la forme d'établissements publics administratifs (Rodin, Henner, Gustave- Moreau). Diverses mesures de déconcentration prises à partir du milieu des années 1980 ont conféré à la plupart une plus ou moins grande autonomie de gestion. La personnalité juridique n'a cependant été donnée qu'à deux musées récemment érigés en établissements publics administratifs<sup>3</sup> (le Louvre en 1993, Versailles en 1995).

Toutefois, par-delà cette diversité, la communauté des musées nationaux se réalise à travers la Réunion des musées nationaux (RMN), créée en 1896 dans le but, alors, de leur conférer une "personnalité morale collective" : cet établissement public à caractère industriel et commercial, bénéficiaire de l'intégralité du droit d'entrée collecté dans les musées nationaux , ou d'une partie seulement de cette recette pour les musées ayant le statut d'établissement public, assume, pour l'ensemble des musées nationaux , l'accueil du public, l'organisation des expositions, les activités d'édition et de diffusion et toutes autres activités commerciales connexes<sup>4</sup>. Il est, par ailleurs, chargé de réaliser toutes les acquisitions d'oeuvres d'art pour tous les établissements, quel que soit leur statut juridique ; il assure ainsi une mutualisation des ressources affectées à l'enrichissement des collections nationales et permet d'éviter que les budgets consacrés aux acquisitions de chaque musée dépendent de leurs seuls résultats financiers et, notamment, de leur fréquentation.

Ce n'est que vers la fin des années soixante-dix que l'Etat a commencé à assumer pleinement les conséquences de la responsabilité centrale qu'il s'était attribuée au fil du temps,

---

2) Le musée des Monuments français ayant perdu sa qualité de musée national en 1995 après avoir été transféré sous la tutelle de la direction du patrimoine du ministère de la culture.

3) Un établissement constitue un cas particulier : le musée Fernand- Léger, créé en 1957 à l'initiative des cohéritiers de l'artiste et donné à l'Etat en 1969 sous réserve d'être institué musée national et de continuer à être géré de façon totalement autonome par les fondateurs, a ainsi connu une gestion privée jusqu'en 1995, année où le dernier des donateurs vivants s'est retiré.

4) En coproduction, pour les musées constitués en établissements publics.

en ébauchant les termes d'une politique du patrimoine muséographique et en consacrant des moyens financiers de plus en plus considérables au développement des musées et à l'enrichissement de leurs collections.

Il accompagnait en cela une mutation profonde du monde des musées qui touchait alors la plupart des pays industrialisés. Résultant d'une réflexion sur le rôle, l'utilité et les modes de gestion des institutions muséographiques, cette mutation allait produire un développement sans précédent des musées que traduisait notamment l'importance croissante prise par leur fréquentation dans les pratiques culturelles.

Entre 1973 et 1990, la proportion de Français fréquentant les musées est passée de 27 % à 30 % : cette évolution relativement limitée représentait pourtant un public nouveau de près de 2 millions de visiteurs. Le nombre d'entrées payantes dans l'ensemble des musées nationaux a crû très fortement au cours des trente-cinq dernières années : de 3 millions en 1960, il passe à 5,7 millions en 1980 et 10,2 millions en 1994. La fréquentation totale des musées nationaux, comprenant les entrées gratuites, s'établissait en 1994 à 15 millions de visiteurs, soit 67 % de plus qu'en 1981 (9 millions). La tendance observée sur une longue période s'est toutefois stabilisée et un certain tassement a pu être observé depuis 1990, avec même une baisse sensible du nombre de visiteurs en 1995, sans doute lié aux circonstances (mouvements sociaux de fin d'année).

L'ouverture de nouveaux espaces muséologiques a sans doute encouragé ce mouvement : dès sa création, le musée d'Orsay attirait près de 3 millions de visiteurs sans amputer notablement la fréquentation des autres musées ; le Louvre, agrandi et réaménagé, voyait sa fréquentation doubler en cinq ans (3 millions de visiteurs en 1989, plus de 6 en 1994).

A partir de 1980, dans le même temps où il créait ou réaménageait quatre nouveaux établissements (Orangerie, Picasso, Orsay, Louvre) et rénovait plusieurs musées nationaux (Versailles, Compiègne...), y consacrant plus de 8 milliards de francs (dont 5,5 milliards pour le seul Grand Louvre), l'Etat apportait son soutien technique et son concours financier à environ 250 chantiers de création ou de rénovation de musées relevant des collectivités territoriales, tout en participant de façon croissante au financement de leur fonctionnement : globalement, l'aide de l'Etat à ces musées avait commencé à progresser légèrement, mais régulièrement, à partir du milieu des années 70 (atteignant alors un peu moins de 20 millions de francs par an) ; elle augmentait ensuite très nettement à partir de 1982 pour s'établir, en moyenne annuelle, à un peu plus de 130 millions de francs courants, culminant à 200 millions en 1992.

Grâce essentiellement au surcroît de ressources que procurait, à partir de 1987, la progression de la fréquentation des musées nationaux, l'Etat a pu aussi consacrer d'importants budgets à l'enrichissement du patrimoine muséographique : de 27,5 millions de francs en 1982, les crédits d'acquisition des musées nationaux passaient à 140 millions en 1994, s'établissant, en moyenne annuelle sur la période 1983-1994, à 94 millions. Il affectait par ailleurs des sommes croissantes à l'enrichissement des collections appartenant aux communes et aux départements dans le cadre de mécanismes de financement nouveaux institués au début des années 80 (Fonds du patrimoine en 1980, Fonds régionaux d'acquisition des musées créés en 1982) : le concours de l'Etat pour les acquisitions des musées des collectivités territoriales passait ainsi de 2 millions de francs en 1981 à une moyenne annuelle, sur la période 1982-1994, de 32 millions.

Au total, entre 1982 et 1994, le budget de l'Etat a consacré, valeur des dations comprise, plus de 3 milliards de francs à l'enrichissement des collections publiques relevant de la tutelle ou du contrôle du ministère de la culture<sup>5</sup>.

Ce développement sans précédent des musées soulevait de nombreuses questions. Dans tous les pays ayant une tradition muséographique ancienne, on s'est interrogé non seulement sur les conditions d'une meilleure intégration sociale et culturelle et d'une gestion optimale des

---

5) Collections des musées nationaux, du Musée national d'Art moderne et des musées classés et contrôlés.

établissements, mais aussi sur le rôle et la responsabilité de l'Etat à l'égard du patrimoine muséographique. Partout en Europe les pouvoirs publics se sont attachés à reconsidérer le statut et les modes de gestion, voire les projets culturels, des musées d'Etat.

Constatant ces évolutions et leur traduction en termes d'engagements financiers de l'Etat, la Cour a estimé nécessaire de procéder à une évaluation sur ce secteur d'intervention du ministère de la culture à partir d'une enquête centrée sur les musées nationaux. Elle a jugé que l'importance quantitative et qualitative de ces établissements rendait cet ensemble assez significatif pour apprécier l'efficacité de l'organisation mise en place, des structures adoptées et des choix opérés par l'Etat pour définir et mettre en oeuvre une politique du patrimoine muséographique et exécuter la part qu'il s'assigne dans le cadre ainsi établi.

La Cour a donc examiné, d'une part, l'organisation, le fonctionnement et les rôles respectifs des deux principaux acteurs centraux que sont la direction des musées de France (DMF) et la Réunion des musées nationaux (RMN), d'autre part, le fonctionnement et la gestion de 8 musées nationaux<sup>6</sup>, complétant ses observations par une collecte de faits spécifiques sur 5 autres établissements<sup>7</sup> pour ce qui concerne l'efficacité des structures de gestion, et sur 12 associations d'amis de musées pour l'évaluation de la participation de l'initiative privée aux missions d'intérêt général des musées. Dans le cadre de son examen des modes de gestion des collections, elle a procédé au recensement d'un échantillon de 2 705 inscriptions d'inventaires correspondant à environ 5 000 oeuvres ou objets d'Art déposés par les musées nationaux auprès de 320 lieux de dépôt<sup>8</sup>.

Afin de disposer d'éléments de comparaisons externes, la Cour a tout d'abord élargi son champ d'investigation au Musée national d'art moderne (MNAM), établissement d'importance nationale mais simple service du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, placé sous la tutelle du ministère de la culture mais ne relevant pas de la catégorie des musées nationaux au sens de l'ordonnance de 1945.

Elle a par ailleurs étudié le fonctionnement de deux organismes qui ont pour vocation, dans un cadre réglementaire et avec des objectifs différents de ceux des musées, de gérer et d'enrichir des collections :

- le Fonds national d'art contemporain, dispositif spécifique d'acquisition de collections d'art conservées hors musée ;

- l'administration du Mobilier national, dont l'examen de l'activité principale, qui est de mettre en dépôt des meubles et objets dans les administrations de l'Etat, permettait d'effectuer un lien et d'intéressants rapprochements avec les dépôts des musées nationaux.

Après avoir analysé comment les objectifs de la politique du patrimoine muséographique et les structures avaient été adaptées à l'évolution du secteur des musées, d'une part en ce qui concerne les missions et les moyens des organes centraux (1re partie), d'autre part en ce qui concerne les modes de gestion des musées nationaux (2e partie), la Cour s'est attachée à examiner les conditions de la gestion administrative des collections nationales les plus importantes composant le patrimoine artistique de l'Etat (3e partie).

---

6) Musée du Louvre, musée d'Orsay, domaine et musée de Versailles, musée des Arts et traditions populaires, musée des arts d'Afrique et d'Océanie, musée Rodin, musée Jean-Jacques-Henner, musée Gustave-Moreau.

7) Musée du Moyen Age, musée du château de Fontainebleau, musée de Compiègne, musée Picasso (Hôtel Salé) et musée Guimet.

8) Parmi lesquels 6 hautes institutions ou juridictions, 13 ministères, 25 locaux diplomatiques, 24 locaux préfectoraux, 85 mairies, 99 musées de province, 5 musées nationaux

## **PREMIERE PARTIE**

### **LES MISSIONS ET LES MOYENS DES ORGANES CENTRAUX**

La Cour a constaté que l'Etat, afin d'orienter les multiples changements qui ont caractérisé le développement des musées, surtout durant les quinze dernières années, avait fixé des objectifs ambitieux à l'administration de la culture, sans toujours la doter des moyens de les réaliser.

Elle a d'abord relevé une dispersion des responsabilités à l'échelon central qui n'a facilité ni l'exercice d'une tutelle d'ensemble sur les musées, ni la conduite d'une gestion cohérente des musées nationaux. Elle a aussi remarqué que les mutations en cours, dont toutes les conséquences n'ont pas été tirées, n'ont pas encore trouvé le point d'équilibre entre les interventions complémentaires de la direction des musées de France (DMF) et de la Réunion des musées nationaux (RMN).

L'examen des conditions dans lesquelles ont évolué les structures centrales créées, ou confortées, à la Libération, montre que l'administration de la Culture a affiché des ambitions croissantes dans ce domaine mais a rencontré des difficultés à adapter en conséquence ses moyens d'action.

## **I. - LA DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE**

### **A. - L'ELARGISSEMENT DES COMPETENCES DE LA DMF**

Après avoir été longtemps cantonnée dans un rôle de gestionnaire des musées nationaux et de tuteur des musées de province, la direction des musées de France n'a accédé que plusieurs années après les réformes de 1945 à un statut de direction d'administration centrale chargée d'élaborer et de mettre en oeuvre une politique globale du patrimoine muséographique.

La direction des musées de France était née de la volonté des pouvoirs publics de confier à une structure centrale unique la responsabilité de traiter de l'ensemble des questions relatives à l'administration ou au contrôle des musées, qui était auparavant partagée entre la direction des beaux-arts du ministère de l'éducation nationale et la fonction de directeur des musées nationaux. Un décret du 18 août 1945 confiait à cette nouvelle direction la charge d'assurer "l'administration des musées nationaux, la gestion scientifique des musées classés, le contrôle et l'inspection des musées de province classés et contrôlés, ainsi que la tutelle de la Réunion des musées nationaux".

Un embryon d'administration centrale était ainsi créé puisqu'aux services de gestion des musées nationaux étaient alors adjoints les organes administratifs nécessaires à l'exercice de fonctions transversales permettant la mise en oeuvre d'un début de "politique globale des musées" : gestion centralisée des décisions administratives relatives aux collections publiques (prêts, dépôts) et collecte de l'information descriptive, statistique et technique sur l'ensemble des musées, d'une part ; inspection des musées de province et gestion des soutiens de l'Etat (détachement de conservateurs d'Etat dans les musées classés, subventions, contrôle des acquisitions) d'autre part. Les missions de la DMF, d'ordre essentiellement administratif, resteront ainsi définies jusqu'à la fin des années 70.

Si l'organisation de la direction des musées de France traduisait alors sa mission d'origine, elle en illustrait aussi les limites. Les moyens d'une politique nationale des musées manquaient : une structure organique séparée des structures fonctionnelles de gestion des musées nationaux supervisait certes les musées de province, mais les musées d'Etat non nationaux n'entraient pas explicitement dans le champ d'action de la direction et les principaux aspects d'une gestion culturelle et scientifique des musées restaient en dehors des compétences et des préoccupations de l'administration centrale.

Ce n'est qu'en 1979 que fut élaboré, dans le prolongement naturel de la loi-programme sur les musées de 1978, le premier texte réglementaire d'envergure qui, dans le cadre de l'ordonnance de 1945, plaçait explicitement la DMF au coeur du dispositif étatique de définition et de pilotage d'une politique nationale des musées. Cette direction se voyait alors confier une mission élargie et précise : "préparer et mettre en oeuvre la politique des pouvoirs publics en

vue de conserver, protéger, enrichir, étudier et mettre en valeur le patrimoine muséographique, et en assurer le libre accès au public"<sup>9</sup>.

Ainsi dotée d'une responsabilité stratégique nouvelle, la DMF adaptait son organisation et créait en particulier un service de la muséologie et de l'action culturelle auquel était confiée, pour la première fois depuis 1945, la mission de traiter de "l'ensemble des questions scientifiques et culturelles relatives à la politique générale des musées"<sup>10</sup>. Chargé notamment d'une mission permanente d'inspection tant dans les musées nationaux que dans les musées classés et contrôlés, ce service n'aura toutefois qu'une capacité limitée à superviser l'action scientifique et culturelle des musées : l'inspection générale des musées classés et contrôlés ne sera pas organisée pour intégrer la mission nouvelle d'inspection des musées nationaux, le bureau des collections restera un organe purement administratif gérant les procédures de mouvements d'oeuvres d'art (prêts, dépôts, exportations...) ainsi que les crédits de restauration, sans être en mesure d'élaborer une politique scientifique des collections, restant ainsi en retrait des ambitions affichées par la réforme de 1979.

Ces ambitions allaient être renforcées en 1991 avec la dernière réforme touchant la direction des musées de France. Tout en poursuivant un mouvement de déconcentration de la gestion présentant l'avantage, parmi d'autres, d'alléger la charge de la structure centrale, la DMF se réorganise avec pour objectif essentiel de se donner les moyens de "proposer et de mettre en oeuvre la politique de l'Etat en matière de patrimoine muséographique". Elle se voit alors investie explicitement d'une mission de coordination des actions des diverses autorités publiques intervenant dans ce domaine et son champ d'action est étendu à tous les musées relevant de l'ordonnance de 1945 et à tous les aspects de la gestion muséologique.

Si la séparation entre les musées nationaux sous tutelle de la DMF et les autres musées d'Etat demeure, la DMF se voit toutefois désignée comme la structure unique à travers laquelle l'Etat entend jouer sur l'ensemble des musées publics ou privés, au delà d'une tutelle directe qu'il réserve à quelques établissements, ce rôle central de normalisation, d'orientation, d'assistance et de conseil qu'il avait commencé à dessiner en 1945.

## **B. - LES MOYENS DONT DISPOSE LA DMF**

Sans remettre en cause sa fonction première d'administration des musées nationaux, les réformes qui se sont succédé depuis la fin des années 70 ont ainsi eu pour objet de confier à la DMF la mission fondamentale d'élaborer une politique nationale du patrimoine muséographique.

Malgré des efforts, qui doivent être soulignés, accomplis en vue d'une organisation plus rationnelle et plus efficace, la DMF n'a cependant pas vu améliorer de façon décisive sa capacité à remplir cette fonction essentielle : au regard des objectifs qui lui ont été assignés, elle ne dispose encore que de moyens réduits non seulement pour assumer les responsabilités qui lui ont été confiées sur l'ensemble des musées de France, mais aussi pour assurer la cohérence de son action sur les musées nationaux, à l'égard desquels elle a une responsabilité directe de gestion.

### **1° La DMF, la définition des politiques nationales et la coordination des actions publiques**

En la chargeant d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique de l'Etat, l'arrêté du 5 août 1991, relatif à l'organisation de la direction des musées de France, étendait sa mission à l'ensemble des musées opérant sur le territoire national. Or, des textes réglementaires de valeur supérieure, toujours en vigueur, excluent plusieurs centaines de musées, et une part importante du patrimoine muséographique<sup>11</sup>, du champ d'intervention de la DMF : tout d'abord,

---

9) Article 1er de l'arrêté du 23 octobre 1979 portant organisation de la direction des musées de France.

10) Article 4 de l'arrêté précité.

11) Qui attire un public nombreux : le MNAM et les musées " de l'Education nationale " étant, à eux seuls, fréquentés par plus de 6 millions de visiteurs.

l'ordonnance de 1945 a, d'une façon générale, maintenu sous leurs tutelles ministérielles spécifiques les musées d'Etat non inscrits sur la liste des musées nationaux ; en outre, le décret du 27 janvier 1976, portant statut du Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, a radié le Musée national d'art moderne de la liste des musées nationaux, disposition qui n'a pas été rapportée par le nouveau statut du centre édicté en 1992 ; enfin le décret du 27 avril 1948 a placé les très nombreux musées d'histoire naturelle de province<sup>12</sup> sous la tutelle technique et scientifique, voire sous le contrôle direct, du Muséum<sup>13</sup>, les musées "de l'Education nationale" ayant, d'une façon générale, leur propre réglementation et leur propre corps d'inspection.

La DMF est bien associée à la tutelle qui s'exerce, en dehors d'elle, sur la plupart de ces musées, mais dans des conditions identiques à celles réservées aux autres acteurs publics éventuellement concernés, ce qui ne lui confère pas une capacité spécifique de contrôle ou d'orientation sur l'exploitation muséographique des établissements.

Elle est ainsi structurellement dans l'impossibilité d'asseoir son autorité, tant normative que régulatrice ou opérationnelle, sur un domaine suffisamment vaste pour répondre efficacement à la mission très large qui lui a été confiée. Les moyens dont elle dispose, qui comprennent, outre les services relevant de son autorité, divers organes consultatifs placés auprès du directeur, ne lui permettent pas de pallier totalement les inconvénients qui en découlent.

La compétence exclusivement scientifique et artistique des instances consultatives restreint leur capacité à intervenir utilement en dehors des questions relatives à la gestion scientifique des collections. En outre, leurs missions étant limitées à la réflexion ou au conseil, aucune d'entre elles n'offre à la DMF un lieu de concertation suffisant pour permettre une coordination efficace des actions publiques dans le domaine des musées.

\* Trois organes de tradition ancienne : le conseil artistique des musées nationaux, le conseil artistique des musées classés et contrôlés, enfin le comité consultatif des musées nationaux, sont chargés, chacun dans le domaine qui lui est spécifique, de donner des avis, en particulier sur les projets d'acquisition et les mouvements des collections. Mais ces avis ne revêtent qu'un caractère ponctuel et ne portent pas sur l'orientation globale des actions de l'Etat à l'égard des collections. Sans doute le décret du 14 novembre 1990, qui a réorganisé les structures consultatives relatives aux musées nationaux, donnait-il au ministre de la culture la possibilité de recueillir l'avis du comité composé des chefs des grands départements muséologiques mais seulement sur les questions concernant l'organisation et le fonctionnement scientifique des musées nationaux. Si le directeur des musées de France, selon les indications qu'il a données à la Cour, a régulièrement consulté la délégation permanente de ce comité, notamment lors de l'élaboration de certains projets de loi, il n'a cependant jamais pu le saisir des questions générales intéressant la gestion de l'ensemble des musées.

\* Dans le but de favoriser l'élaboration de politiques nationales, la DMF avait envisagé, au début des années 90, de créer des "conseils scientifiques" auprès du directeur des musées de France. Un "Conseil scientifique du patrimoine muséographique du xxe siècle"<sup>14</sup> a ainsi vu le jour en 1991 et a été chargé de formuler propositions et recommandations sur l'enrichissement, la conservation et la répartition des collections d'art moderne et contemporain. Prévu pour être convoqué au moins deux fois par an, il ne s'est réuni que quatre fois depuis sa création, interrompant ses travaux pendant deux ans entre 1993 et 1995. Deux autres conseils scientifiques avaient également été créés en octobre 1990 (arts d'Afrique et d'Océanie) et novembre 1991 (arts décoratifs). Le premier a tenu quatre réunions de travail jusqu'en novembre

---

12) Y compris les "musées mixtes" (réunissant à la fois des collections d'art et des galeries d'histoire naturelle) dirigés par des conservateurs relevant de la DMF

13) Aux termes du statut du Muséum national d'histoire naturelle (décret du 4 février 1985), "le Muséum a pour missions principales dans le domaine des sciences naturelles et humaines la conservation et l'enrichissement du patrimoine national, ... la diffusion des connaissances à l'intention de tous les publics"; cette mission est, dans ce domaine scientifique spécifique, identique à celle confiée à la DMF en 1991.

14) Créé par arrêté du 25 juillet 1991.

1992 ; le second, trois seulement jusqu'en décembre 1993. Ils ont cessé de fonctionner depuis lors.

A l'égard des " musées de l'Education nationale " il convient de relever qu'un "protocole d'accord sur une politique muséale commune" était signé le 10 mai 1995 entre le ministre de la culture et de la francophonie et le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche en vue de "coordonner leurs efforts... pour préciser les missions propres de chacun d'eux et élaborer une politique patrimoniale commune (acquisitions, conservation, valorisation des objets et des connaissances, diffusion)". Dans le cadre de ce protocole, les deux ministres s'engageaient à créer une structure consultative commune de réflexion devant "aider à élaborer un schéma d'ensemble de la politique muséale des deux ministères, puis à faire la synthèse des projets culturels et scientifiques en cours d'élaboration et veiller à ce qu'ils soient en parfaite cohérence avec la vision d'ensemble qui aura été dégagée". Un comité de coordination était créé le 10 mai 1995 par décision interministérielle. Mais cette instance, qui devait se réunir tous les deux mois, n'a siégé qu'une fois depuis sa création. En janvier 1996, le directeur de l'information scientifique et technique du ministère de l'enseignement supérieur, qui le co-préside avec le directeur des musées de France, a annoncé sa volonté de "ranimer le comité" dont, à ce jour, l'influence est demeurée limitée.

Consciente de la faiblesse de l'ensemble de ce dispositif au regard de sa mission globale, la DMF a indiqué à la Cour qu'elle envisageait de proposer, dans un projet de loi en cours d'élaboration, la création d'un "conseil supérieur des musées " qui serait composé d'élus, de représentants de l'Etat, de conservateurs et de personnalités qualifiées. Ce conseil aurait pour vocation d'être une instance de proposition et de coordination de la politique des musées<sup>15</sup>. Pour utile que serait la constitution d'une telle instance, notamment afin d'assurer une fonction transversale d'impulsion et d'évaluation de tous les musées de France, le maintien d'un nombre important de musées hors de la sphère d'influence de la DMF et l'absence d'un pouvoir d'arbitrage entre les divers acteurs publics parties prenantes dans les politiques de patrimoine muséographique demeurerait encore des obstacles importants mis à l'accomplissement par cette direction des missions qui lui ont été assignées par les réformes entreprises depuis 1979.

## **2° La DMF et la gestion des collections publiques**

La transformation, en 1991, du bureau des collections en département des collections, chargé notamment de "contribuer au déploiement équilibré des collections publiques sur l'ensemble du territoire national ", de "la mise en place d'une politique systématique de constitution d'inventaires" et de "la mise en oeuvre de la politique nationale d'acquisition, de restauration et de recherche" devait permettre à la DMF d'assumer un rôle majeur dans la constitution et la gestion des collections publiques.

Cette nouvelle structure n'a cependant pas produit les résultats attendus. Un conservateur général du patrimoine a été nommé à sa tête en 1991 ; il a quitté ses fonctions deux ans plus tard pour être remplacé, pour un an seulement, par un fonctionnaire de l'ordre administratif qui, depuis décembre 1994, n'a pas eu de successeur<sup>16</sup>. Sous une appellation nouvelle, cette structure a certes contribué à mettre l'accent sur le renforcement de l'effort consacré aux inventaires et à la restauration dans les musées des collectivités territoriales, mais en ce qui concerne les musées appartenant à l'Etat elle s'est en fait contentée de poursuivre le travail auparavant dévolu, depuis la création de la DMF, aux bureaux chargés des collections, consistant à mettre en oeuvre les diverses procédures administratives relatives aux acquisitions

---

15) La création d'une instance analogue avait déjà été envisagée dans un premier projet de loi préparé par la DMF et soumis au Parlement en janvier 1993. Elle ne répondait toutefois que partiellement aux mêmes objectifs dans la mesure où il n'était pas prévu que les élus qui devaient y siéger soient des élus nationaux mais seulement des "représentants des collectivités territoriales". L'analyse de ce projet de loi, abandonné par la suite, montre que la fonction principale de ce conseil consultatif devait s'exercer surtout à l'égard des musées des collectivités territoriales et seulement à titre subsidiaire à l'égard de "la politique des musées ".

16) Un chargé de mission auprès du directeur a toutefois exercé les missions de ce département dans le domaine de la restauration.

et mouvements d'oeuvres (secrétariat des instances de conseil, préparation des décisions) et c'est un conservateur général, chargé de mission auprès du directeur des musées de France qui, de fait, s'est vu confier une part des responsabilités générales que le service lui-même ne pouvait assumer.

\* L'exemple du développement des "bases de données nationales " est, à cet égard, significatif.

Au milieu des années 1970, des projets de constitution de bases de données documentaires sur les collections nationales avaient été lancés dans le but, principalement, d'offrir aux chercheurs un outil d'analyse scientifique. Des bases informatiques ont été progressivement créées et enrichies dans la plupart des grands domaines muséologiques. La DMF n'était pas alors en position de piloter ces projets faute de disposer des compétences scientifiques et des structures nécessaires. Elle ne s'y est jointe, au début des années 1990, que lorsque la réalisation de ces bases a acquis une finalité supplémentaire : faire accéder le public à l'inventaire des collections nationales . Utilisant le travail réalisé pendant près de vingt ans dans les conservations des musées , les "bases de données nationales ", outil de large diffusion, devaient être au nombre de trois (beaux-arts, archéologie, ethnographie). A l'heure actuelle, seule la première d'entre elles fonctionne (Joconde) et elle est accessible au grand public sur le Minitel. Une fraction seulement des inventaires des musées de beaux-arts y est répertoriée (un peu plus de 60 établissements dont 15 musées nationaux ) ; selon une statistique réalisée en 1993 par la DMF, les utilisateurs en sont majoritairement des chercheurs ou des professionnels. L'objectif qui était de permettre au grand public d'accéder à un "inventaire informatique du patrimoine national " n'est donc pas atteint. La modestie des résultats obtenus tient certes aux insuffisances des inventaires des musées mais aussi au fait que la DMF manquait de moyens pour coordonner ces projets et notamment pour y faire adhérer tous les musées de France. S'agissant des deux autres bases, elles pourraient être mises en service avant la fin de 1996 mais ne comporteraient qu'un nombre relativement limité de données. L'objectif de couvrir la totalité des collections publiques demeure ainsi très lointain.

Les insuffisances du département des collections, dont la DMF considère maintenant la création comme un échec, laissent reposer la tutelle des collections publiques sur la seule Inspection générale des musées (IGM), service créé en 1991 à partir de l'ancienne inspection des musées classés et contrôlés, dont il a alors repris les attributions relatives au contrôle scientifique et technique des musées de province, étendues implicitement aux musées nationaux , sans que cette extension de compétence soit, pour autant, traduite formellement dans l'énoncé de ses missions.

Mais, outre le fait que l'IGM reste une structure de réflexion et d'orientation et non une structure opérationnelle, elle n'a, comme le département des collections, pas vu notablement améliorer sa capacité à intervenir dans un cadre élargi ; forte d'un savoir-faire réel acquis depuis cinquante ans sur le terrain, et notamment d'une position reconnue auprès des collectivités territoriales, elle est restée, principalement, un organe de contrôle, d'expertise et d'assistance aux musées de province. Le développement de ces musées , soutenu par l'aide de l'Etat et l'engagement croissant des collectivités, a, en effet, mobilisé l'ensemble de ses effectifs qui, dans le même temps, diminuaient.

#### Effectifs de l'Inspection générale des musées

Inspection générale des musées	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Effectifs	15	14	14	10	13	13	13
<i>dont</i>							
• conservateurs	14	11	11	8	10	10	11
• chargés de mission	1	3	3	2	3	3	2
Nombre d'inspections réalisées	630	630	493	466	429	455	464

*Source : Inspection générale des musées*

A l'égard des musées d'Etat, y compris des musées nationaux, son action est restée limitée à des interventions d'expertises ou de conseil, effectuées sur des problèmes particuliers à la demande des responsables de ces établissements ou de leurs tutelles : si la mise en oeuvre d'une politique nationale exige de fixer des objectifs, adopter une stratégie et affecter des moyens pour les atteindre, la succession de ces actions ponctuelles ne saurait en tenir lieu.

En ce qui concerne les musées nationaux, l'IGM est, au surplus, dans une position ambiguë qui réduit sa capacité à exercer une tutelle sur ces établissements. Elle n'est pas identifiable à un corps d'inspecteurs auquel accéderaient, en fin de carrière, les fonctionnaires expérimentés ; elle n'est pas non plus, comme dans les établissements scientifiques ou universitaires, un organe d'évaluation paritaire du travail des conservateurs. Le fait que les responsables de nombre de musées nationaux soient reconnus comme des autorités scientifiques incontestées, à travers la responsabilité, qui leur est parallèlement confiée, de diriger les grands départements patrimoniaux, n'est pas propre à faciliter l'exercice, sur leur gestion, de missions de contrôle effectuées par des membres de l'IGM généralement jeunes et ayant encore une carrière à faire ou à parfaire.

Quoi qu'il en soit de la réalité de cette difficulté, la Cour a relevé que, depuis 1991, l'IGM n'avait procédé à aucune inspection générale ni à aucune inspection des collections dans les musées nationaux. Elle a toutefois, il est vrai, consacré une part importante de son activité à assister plusieurs musées nationaux de taille moyenne dans le cadre de l'instruction de projets les concernant. Elle s'est ainsi essentiellement consacrée à conseiller ces établissements plutôt qu'à contrôler leur action.

### **3° La DMF et l'administration des musées nationaux**

La DMF manque d'autant plus des moyens de maîtriser la cohérence d'ensemble de l'exploitation des musées nationaux que les effectifs de son département des affaires financières, juridiques et générales, entre janvier 1992 et janvier 1996, bien qu'ayant reçu le renfort d'un administrateur civil supplémentaire, ont été réduits de 32 à 26 agents, parmi lesquels 20 agents de catégorie C ou assimilés. Aussi n'est-elle pas à ce jour en mesure d'exploiter l'ensemble des données nécessaires à la conduite de la gestion de ces musées. Elle n'en a d'ailleurs qu'une connaissance incomplète, notamment en ce qui concerne les coûts des personnels dont la gestion lui échappe.

Cette situation pouvait n'avoir que des conséquences limitées tant que la DMF "administrait" les musées nationaux : elle se contentait alors de gérer des enveloppes de moyens communs (fonctionnement, formation, informatique, vacations, investissements...), inscrites globalement à son budget<sup>17</sup>, qu'elle répartissait entre les établissements. La réforme de 1991, en chargeant la DMF de "définir le cadre général et les objectifs de l'administration et de la modernisation des musées nationaux" et d'en "évaluer les résultats", exigeait qu'il en fût désormais autrement. Cette mission traduisait d'ailleurs la nécessité ressentie par la DMF de considérer les musées nationaux non plus seulement comme une communauté indivise mais aussi comme des entités distinctes, tant sur le plan muséologique et culturel que sur le plan de la gestion, pour mieux maîtriser leur développement.

La DMF lançait donc, en 1991, un projet d'élaboration de "comptes analytiques des musées nationaux". Elle accordait une grande importance à cette entreprise dont le but était triple : lui donner les moyens de connaître les établissements placés sous son autorité pour mieux les diriger<sup>18</sup> ; promouvoir l'idée d'une unité de gestion des sites muséaux, surtout pour les

---

17) Sauf le cas particulier, et qui n'a concerné que les trois grands musées, de dotations budgétaires destinées à certains musées et inscrites, sous des formes au demeurant différentes, selon les crédits et les établissements concernés, à des chapitres ou articles budgétaires spécifiques

18) Ainsi qu'elle l'indiquait à la Cour, au cours de son enquête, la DMF ne disposait pas alors "d'éléments de comptabilité détaillés et exhaustifs permettant de retracer les charges des musées non seulement par nature mais aussi par destination".

plus complexes sur lesquels intervenaient plusieurs administrations d'Etat<sup>19</sup> ; donner une base objective à un rapprochement entre les résultats de gestion et les projets muséologiques des établissements.

La Cour a néanmoins constaté que, en partie faute d'avoir pu bénéficier de moyens suffisants (notamment en personnel<sup>20</sup>, et malgré les efforts consentis par certains agents, ce projet n'avait que très partiellement abouti. La DMF a rencontré de nombreuses difficultés pour mener à bien cette entreprise, et notamment celles d'identifier l'origine des ressources des musées, de les quantifier et, pour de nombreuses catégories de charges habituellement comptabilisées globalement, de les affecter aux sites bénéficiaires. La principale difficulté a toutefois été de collecter les informations détenues par d'autres administrations (direction de l'administration générale et direction du patrimoine du ministère de la culture, RMN) dont la participation au projet était d'autant moins active et spontanée qu'elles ne trouvaient à cet exercice qu'un intérêt limité dans la mesure où elles ne bénéficiaient d'aucun retour utile d'information. Ce projet a permis néanmoins d'élaborer un cadre comptable analytique commun à tous les musées nationaux, mais l'établissement des comptes annuels par établissement reste encore hors de portée.

Un projet subsidiaire, tendant à constituer une "base budgétaire analytique centralisée", lancé dans le cadre de l'actualisation du schéma directeur informatique de la direction, n'a pas non plus abouti après trois années d'efforts accomplis avec l'aide d'une société de conseil, en raison du coût (2,2 millions de francs) de mise en oeuvre du dispositif logiciel et matériel qu'il préconisait ; à l'été 1995, les obstacles budgétaires n'étant pas levés, la DMF envisageait de se replier sur un développement en interne, difficile à mettre en oeuvre, en raison des moyens limités du service informatique de la direction, mais moins coûteux en frais externes.

Ainsi, en définitive, plus de cinq ans après avoir lancé ces projets, dont le directeur indiquait au début de 1994 qu'ils pouvaient seuls "permettre d'assurer la cohésion du travail des gestionnaires des services centraux et des services extérieurs, et d'effectuer les consolidations nécessaires pour produire des outils d'aide à la décision", la DMF ne dispose toujours pas de données exhaustives et fiables sur la gestion des musées placés sous son autorité. Ainsi s'explique sans doute le fait qu'elle ait pu ignorer, jusqu'à ce que la Cour les révèle, l'existence de pratiques irrégulières par lesquelles, dans certains établissements, des flux de recettes ou de dépenses transitaient par des structures associatives (cf. infra).

Cette lacune est d'autant plus préjudiciable à l'efficacité de l'action administrative de la DMF, que les autres acteurs du système, dont les décisions pèsent sur cette gestion, sont nombreux. Elle met, en outre, en évidence les limites à sa capacité "d'organiser la coopération des autorités publiques" dans le domaine, même restreint, des musées nationaux.

L'acquis que constitue aujourd'hui le cadre comptable analytique commun aux musées nationaux et le fait que la DMF reconnaît la nécessité que soient "à terme, déterminés et notifiés à l'avance, outre d'éventuels crédits de la DAG (informatique notamment), les éléments réguliers de financement externe, telles que les participations de la RMN, de la CNMHS ou du CNRS, par exemple, afin que soient établis par l'ensemble des établissements, de véritables budgets évaluatifs de la totalité des dépenses et des recettes sur un modèle normalisé et simplifié, inspiré de celui des établissements publics", permettent toutefois d'envisager une évolution favorable dans ce domaine.

---

19) Comme, par exemple, à Versailles, site sur lequel interviennent, outre la DMF, la direction du patrimoine, la RMN, la Caisse nationale des monuments historiques, le ministère de l'agriculture, le ministère de la défense.

20) Le travail considérable de conception et de réalisation des comptes de gestion des 34 musées nationaux fut confié successivement à un agent de la direction dépourvu de moyens informatiques, puis à un étudiant de l'Institut d'études politiques de Paris d'abord en stage à la direction puis rémunéré sur crédits de vacances, enfin au chef du bureau des affaires financières mais pendant quelques mois seulement jusqu'à ce qu'il quitte la direction sans être remplacé sur ce projet.

## II. - LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX

### A. - LA TRANSFORMATION PROGRESSIVE DU ROLE DE LA RMN

#### 1° L'extension des activités

Créée par la loi de finances du 16 avril 1895, la RMN avait initialement pour objet, grâce aux produits de sa dotation initiale complétés de dons et legs puis, ultérieurement, par la perception des droits d'entrée dans les musées nationaux<sup>21</sup>, de contribuer à l'enrichissement des collections nationales. Elle était donc en premier lieu une caisse de mutualisation et tire encore aujourd'hui une grande part de sa légitimité de cette fonction.

Parallèlement, depuis sa création, elle a développé des activités annexes à son objet initial et dont l'importance est allée croissant :

- l'organisation d'expositions temporaires, dont le retentissement international a été pour nombre d'entre elles indéniable, qui s'inscrivait dans la continuité d'une politique ancienne visant à confier à la RMN la charge d'accueillir le public et de favoriser une meilleure connaissance des collections nationales ;

- des activités à vocation à la fois commerciales et culturelles consistant dans l'édition, la diffusion et la vente de produits dérivés des collections des musées et des expositions temporaires ;

- des activités industrielles et commerciales au profit des musées consistant dans l'exploitation, directe ou concédée, d'espaces commerciaux divers, restaurants, salles de conférences ou de concerts, etc.

Unique à l'origine, puis principale source de revenus de la RMN, le droit d'entrée dans les musées nationaux ne représente plus aujourd'hui qu'un quart des produits d'exploitation de l'établissement, les services éditoriaux et commerciaux en produisant, à eux seuls, la moitié.

#### Composition des produits d'exploitation de la R.M.N.

	1984	1986	1988	1990	1992	1995 (prév.)
Produits d'exploitation (millions de francs)	258	297	465	599	730	769
part des :						
produits éditoriaux et commerciaux	45 %	43 %	41 %	44 %	47 %	58 %
droits d'entrée	20 %	28 %	26 %	30 %	28 %	24 %
recettes expositions temporaires	n.c.	7 %	10 %	4 %	9 %	8 %
Ratio "produits éd. et comm. / droit d'entrée"	2,19	1,54	1,57	1,45	1,70	2,47

Source : comptes financiers et budgets R.M.N.

#### 2° Les facteurs de l'évolution

Cet essor quantitatif et qualitatif des activités de la RMN résulte de l'effet combiné de plusieurs facteurs.

La RMN a naturellement adapté, à certaines époques, son offre de produits et de services culturels à une demande en évolution, qu'elle avait d'ailleurs parfois elle-même suscitée. Déjà au début des années 1920, l'instauration d'un droit d'entrée dans les musées

21) Institués par l'article 118 de la loi de finances du 31 décembre 1921

nationaux l'avait conduite, grâce au surcroît de ressources qui en avait résulté, à se lancer, de sa propre initiative, dans l'organisation de visites- conférences et d'expositions temporaires dont le caractère payant lui permettait d'accroître encore les moyens qu'elle pouvait consacrer à l'enrichissement des collections.

Le développement des musées dans les années 1970-1980 a eu des effets analogues : s'appuyant sur une augmentation considérable de la fréquentation, et donc des recettes du droit d'entrée, la RMN a pu investir dans le développement d'une gamme de produits plus large, répondant mieux aux exigences d'un public plus nombreux et plus divers.

La rénovation des musées, la multiplication des expositions temporaires, l'ont incitée à rechercher l'amélioration constante de la qualité de ses prestations et pour cela à développer ses services et à professionnaliser ses méthodes de production et de diffusion de ses produits éditoriaux, ainsi que ses dispositifs d'accueil dont l'ouverture d'espaces nouveaux ou entièrement rénovés exigeait qu'ils soient renforcés et modernisés. Parallèlement, elle a mis en place un système de vente par correspondance.

L'adaptation dynamique au marché ne suffit pourtant pas à expliquer qu'au fil du temps la RMN ait vu ses missions et ses charges s'accroître très au-delà de sa mission première.

L'intervention de l'Etat qui chargera la RMN, chaque fois qu'il en éprouvera le besoin, de la mise en oeuvre opérationnelle des choix qu'il effectue dans le domaine muséographique, a été un facteur certain du développement de l'établissement. En confiant la présidence de son conseil d'administration au directeur des musées de France, les textes de 1945 avaient en effet introduit la possibilité de coordonner plus étroitement les activités de la RMN et la politique définie par la DMF.

C'est ainsi que la politique ambitieuse d'expositions temporaires, lancée sous le ministère d'André Malraux, poursuivie dans les années 1980, sera un puissant moteur du développement de la RMN qui se voit chargée de sa mise en oeuvre : la DMF n'a pas les moyens matériels, financiers et humains pour conduire de telles entreprises, qui exigent au demeurant des compétences de plus en plus techniques, et dont la maîtrise financière s'accorde mal avec le cadre de gestion budgétaire annuel d'une administration centrale.

Parallèlement, l'Etat a associé la RMN à sa politique d'accompagnement du développement et de la modernisation des musées soit parce qu'il souhaitait voir financer certaines tâches en dehors de son propre budget, soit parce que le statut de l'établissement constituait un moyen adapté pour mettre en oeuvre certaines décisions.

#### Expositions temporaires organisées par la R.M.N.

EXPOSITIONS R.M.N.	1978	1980	1982	1984	1986	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995
• Expositions organisées	21	21	12	19	19	23	26	26	31	25	24	32
dont												
- Galeries nationales du Gd Palais	5	7	4	6	4	4	5	6	3	4	3	4
- Musées nationaux	16	14	8	13	15	19	21	15	28	21	21	28
• Musées nationaux concernés	8	8	5	8	9	12	4	13	21	20	17	19
• Nb d'expositions gratuites	11	9	5	10	11	13	7	10	15	7	6	5
• Fréq. payante totale (millions)	1,2	1,2	0,7	1,4	0,8	1,7	0,8	1,4	1,7	2,9	1,4	1,6
- Fréq. > 100 000 (nb manif.)	3	3	3	5	2	7	3	6	3	5	4	3
- Fréq. > 500 000 (nb manif.)	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1

Source : Réunion des musées nationaux

\* En 1986 est ainsi institué un mécanisme de redevance payé par la RMN au profit des musées et intitulé "dotations globales de fonctionnement". Laisse à l'origine à la discrétion de la DMF, tant en ce qui concerne le montant que les établissements bénéficiaires, ce dispositif est modifié en 1990 afin de bénéficier à tous les musées nationaux. Calculées en fonction des recettes dégagées sur le site, les dotations allouées varient actuellement entre 8 millions de francs pour le musée d'Orsay et 5 000 F, forfait attribué aux plus petits établissements. Destinées en théorie à permettre aux établissements de "concourir, [par des mesures entièrement décidées à leur niveau et dans le cadre de conventions conclues avec la RMN] à l'accomplissement des missions de la RMN", et notamment à l'accueil des publics, ces allocations s'avèrent, en fait, assurer, en période de récession budgétaire, un utile complément aux dotations de fonctionnement inscrites sur le budget de l'Etat. Le coût de cette mesure pour le budget de la RMN est passé de 4 millions de francs en 1986 à près de 18 millions de francs en 1992 ; l'accession de deux établissements à l'autonomie financière, les excluant du bénéfice de la dotation déléguée, a ramené à environ 10 millions de francs annuels le montant de cette participation de la RMN au fonctionnement des musées nationaux.

\* Jusqu'en 1991, les visites-conférences des musées nationaux étaient gérées et financées par deux entités distinctes : la DMF (sur crédits de vacations) lorsqu'il s'agissait d'encadrer des groupes scolaires bénéficiant de la gratuité, et la RMN pour les visiteurs payants. A partir de 1992, l'ensemble de la gestion a été transférée à la RMN avec pour conséquence la titularisation de tous les conférenciers dans ses effectifs.

\* Depuis l'origine, la RMN était la structure juridique d'accueil des dons et legs intéressant les collections et les musées nationaux. Mais à partir de 1987, les lois relatives au développement du mécénat ont donné une importance accrue à ce mode d'enrichissement des collections et de financement des activités culturelles des établissements. La RMN a naturellement pris en charge la création d'un bureau chargé, en relation avec les conservateurs des musées nationaux, d'identifier et de solliciter les mécènes potentiels.

Toutefois, l'Etat n'a pas toujours apporté à la RMN les moyens financiers de supporter les charges qu'il lui imposait. Ainsi, alors qu'il faisait le choix d'une politique ambitieuse d'expositions temporaires, il diminuait progressivement, avant de les supprimer définitivement en 1988, les subventions de soutien à cette activité, généralement déficitaire, qu'il avait jusque là accordées à l'établissement.

De même, bien qu'il se fût fixé comme objectif d'accroître notablement les sommes consacrées à l'enrichissement des collections, sa part (subvention annuelle à la RMN et Fonds du patrimoine) dans le montant annuel des crédits d'acquisition des musées nationaux (hors valeur des dations) décroissait continûment au cours des dix dernières années, passant de 57,3 p. 100 en 1984 à 21,4 p. 100 en 1994. Bénéficiant certes des ressources supplémentaires apportées par la forte poussée de la fréquentation, la RMN a dès lors dû soutenir cette politique par des affectations croissantes de son résultat d'exploitation, prenant ainsi dans le financement des acquisitions des musées nationaux une part relative de plus en plus grande, qui est passée de 22,7 p. 100 en 1984 à 54,4 p. 100 en 1994.

#### Evolution des crédits d'acquisition d'oeuvres d'art

<b>Crédits d'acquisition des musées nationaux</b>	1984	1986	1988	1990	1992	1994
Total engagé (millions de francs) financé par	57	72	117	142	126	140
- Subventions Etat	57,3 %	47,5 %	43,1 %	37,1 %	35,2 %	21,4 %
- Affectation résultat R.M.N.	22,8 %	38,0 %	32,3 %	33,6 %	45,8 %	54,4 %

Source : Réunion des musées nationaux

A plusieurs reprises, la RMN a donc dû rechercher dans son exploitation, et plus particulièrement dans le développement d'activités économiquement rentables, le financement des ambitions de la politique muséographique dans laquelle elle s'inscrivait et, dans certains cas, des tâches nouvelles qui en résultaient pour elle.

Cette évolution a progressivement fait apparaître l'inadéquation du statut d'établissement public administratif, en particulier des règles de la comptabilité publique et des règles régissant l'emploi des agents de droit public, à des activités de nature commerciale sur lesquelles pesaient, en outre, des contraintes de service public résultant de la symbiose des missions de la RMN et de la DMF. Cette inadéquation a motivé la transformation de la RMN en établissement public à caractère industriel et commercial, réforme dont le but était de créer une structure progressivement rentable permettant d'accroître la part d'autofinancement qui pourrait être consacrée, dans les musées nationaux, à la mise en oeuvre de la politique culturelle arrêtée par la direction des musées de France.

## **B. - LE ROLE DE LA RMN DANS LE FINANCEMENT DES POLITIQUES CULTURELLES**

### **1° Les conséquences du nouveau statut**

Le décret du 14 novembre 1990 qui érigeait la RMN en établissement public à caractère industriel et commercial, en réaffirmant ses missions de service public, en particulier l'objectif qui doit demeurer le sien de "favoriser la fréquentation des musées nationaux et la connaissance des collections, à travers ses activités commerciales et les expositions temporaires qu'elle organise", l'a placée devant la nécessité de concilier deux logiques qui ne sont pas aisées à mettre en harmonie : une logique économique qui lui impose de rentabiliser sa fonction commerciale en vue de dégager les ressources propres nécessaires à l'enrichissement des collections, et une logique régaliennne, culturelle et éducative, qui lui impose de favoriser l'accès du plus grand nombre.

L'évolution des activités et du statut de la RMN a eu d'importantes conséquences sur les conditions de son exploitation. Les ouvertures ou rénovations d'espaces dans les musées, la prise en charge des visites-conférences, la titularisation des vacataires occupant des emplois permanents, ont conduit l'établissement à augmenter notablement ses effectifs (334 créations d'emplois entre 1987 et 1991, soit une croissance de 50 %). A partir de 1991, la transformation en EPIC a eu pour principal effet de permettre la modification des conditions d'embauche des personnels, qui passaient alors d'un statut public à un statut privé, rendant leurs rémunérations plus attractives et leur gestion plus dynamique, et donc d'ouvrir à la RMN la possibilité, en les professionnalisant, de mieux assurer la rentabilité de ses activités ; mais elle s'est aussi accompagnée d'une évolution des modes de rémunération et des conditions d'emploi des personnels qui ont notablement enchéri leur coût.

Entre 1984 et 1989, l'évolution des charges de personnel de la RMN (+ 67 % en francs courants) était restée parallèle à celle des effectifs (+ 65 %). En raison notamment du versement anticipé aux agents de l'EPA de la moitié de la "prime de revalorisation" instituée en vue d'un passage progressif à leur futur régime salarial, ces charges augmentaient de 15,3 % entre 1989 et 1990, alors que les effectifs restaient stables. Elles progressaient encore de 23,7 % entre 1990 et 1991 au regard d'une augmentation des effectifs de l'ordre de 17 %. La hausse des coûts de personnel à partir de 1991 tient donc certes, comme dans les années antérieures, à l'accroissement des effectifs induit par la prise en charge d'activités nouvelles liées au développement des espaces muséaux, mais aussi à la mise à niveau des rémunérations, par rapport au secteur privé, et à l'assujettissement de l'établissement aux charges sociales et fiscales résultant de son nouveau statut.

Dans le même temps, les programmes de développement des musées et de leurs publics conduisaient la RMN à étendre la qualité et la gamme des services offerts aux visiteurs, l'obligeant à d'importants investissements tant dans le domaine des activités commerciales que dans celui de l'accueil des publics pour lequel elle a, par exemple, investi 40 millions de francs pour le seul musée du Louvre.

Ces mesures ont eu pour effet de conforter les caractéristiques anciennes de son exploitation :

- les résultats de l'activité des services éditoriaux et commerciaux, bien qu'en nette amélioration depuis 3 ans, ajoutés aux fruits de la collecte du droit d'entrée, nets des dépenses d'accueil et d'action muséographique dans les musées nationaux, ne sont pas assez assurés pour couvrir, avec une marge de sécurité suffisante, les déficits récurrents des expositions temporaires qui ont été stabilisés depuis 1989 à un montant de l'ordre de 21 millions de francs par an ;

- les charges de fonctionnement de l'établissement, et notamment ses coûts fixes de personnel, pèsent lourdement sur toutes ses activités et réduisent progressivement la part des droits d'entrée affectable aux acquisitions.

Ces contraintes rendent les missions qui lui ont été confiées encore plus difficiles à concilier.

## 2° La difficile conciliation des missions et ses incidences financières

a) Les recettes du droit d'entrée, qui constituent l'essentiel des produits du département du développement et de l'action muséographique, et sur lesquelles sont imputées toutes les dépenses, de fonctionnement ou d'investissement, que la RMN engage dans le cadre de sa mission d'accueil (contrôle, vestiaires, hôtesses, visites guidées, enquêtes sur les publics), n'ont pas seulement progressé sous l'effet de l'augmentation de la fréquentation, mais aussi à la faveur d'importants relèvements des tarifs d'entrée dans les musées nationaux.

Le tableau suivant montre, en effet, qu'entre 1984 et 1994, le nombre des entrées payantes (tarif plein ou réduit) augmentait de 56,4 %, quand le produit de la billetterie correspondante était multiplié par 3,7 en francs courants (soit environ 2,7 en francs constants).

### Evolution des entrées dans les musées nationaux

<b>RECETTES D'ENTREE (MUSEES NATIONAUX)</b>	1984	1988	1990	1992	1994	Accroissement 1984/1994
Fréquentation totale (millions)	10,6	13,4	15,7	15,0	14,9	40,6 %
<i>Evolution</i>	26,4 %	17,2 %	- 4,5 %	- 0,7 %		
Entrées gratuites (% du total)	38 %	31 %	36 %	32 %	31 %	
Droit d'entrée collecté (MF)	52,3	120,7	179,8	200,7	194,0	270,9 %
<i>Evolution</i>	130,8 %	49,0 %	11,6 %	- 3,4 %		

Sources : D.M.F./Mission communication - R.M.N.

Les décisions d'augmentation des tarifs des musées nationaux, qui relèvent de la compétence du conseil d'administration de l'établissement depuis 1981, traduisent un arbitrage parfois difficile entre les exigences d'une logique d'exploitation industrielle et commerciale qui impose à la RMN de préserver l'équilibre de ce secteur de son activité lors même que ses charges de fonctionnement et ses investissements tendraient à le compromettre, et les objectifs d'une politique culturelle, pilotée par la DMF, tendant à favoriser l'accès de tous les publics aux musées.

b) En transférant à l'établissement, à partir de 1991, la gestion de l'ensemble des visites-conférences dans les musées nationaux, la DMF l'a également placé dans une situation de gestion difficile. Pour assumer cette mission nouvelle, inscrite dans le cadre général de l'accueil des publics et de la diffusion des connaissances, la RMN a dû recruter, en équivalent plein temps, 80 conférenciers, créer un service central nouveau, investir plus de 4 millions de francs dans un contrat de mise en place, avec une société sous-traitante, d'un système de gestion des tableaux de service des conférenciers. Ce transfert de responsabilité s'étant fait sans

compensation budgétaire, la RMN a été contrainte de procéder à la suppression de la gratuité, auparavant consentie aux groupes scolaires. Elle n'a pas pour autant résorbé le déficit (environ 13 millions de francs par an) d'un service qu'elle pourrait difficilement rééquilibrer sans se mettre en porte-à-faux avec la mission éducative qui lui a été confiée.

c) Sans doute les services éditoriaux et commerciaux n'ont-ils pas pour objectif exclusif la rentabilité financière et s'attachent-ils aussi à la qualité culturelle de leurs productions. Il reste que, très fortement déficitaires en 1991 et 1992, ils n'ont connu qu'une amélioration encore timide de leurs résultats au cours des dernières années. Les efforts financiers très importants (80 millions de francs prélevés sur le fonds de roulement) consacrés au développement des activités commerciales, s'ils ont permis une augmentation du chiffre d'affaires, se soldent encore par des résultats préoccupants dès lors qu'ils ont eu pour effet d'imposer, plusieurs années durant, des prélèvements sur le produit des droits d'entrée et des recettes annexes des musées, alors même qu'ils devaient dégager des marges et contribuer au financement des acquisitions et des expositions temporaires.

#### Résultats des services éditoriaux et commerciaux de la R.M.N.

<b>R.M.N. Services éditoriaux et commerciaux (millions de francs)</b>	<b>1984</b>	<b>1986</b>	<b>1988</b>	<b>1990</b>	<b>1992</b>	<b>1994</b>
Charges d'exploitation	106,7	125,6	177,6	250,5	338,6	386,9
Produits d'exploitation	114,6	126,7	189,6	260,9	340,8	391,4
Résultat d'exploitation	+ 7,9	+ 1,1	+ 12,0	+ 10,4	+ 2,2	+ 4,5
Résultat des opérations en capital	- 3,2	- 19,1	- 3,1	- 18,8	- 42,0	- 2,0
<b>RESULTAT NET</b>	<b>+ 4,7</b>	<b>- 18,0</b>	<b>+ 8,9</b>	<b>- 8,4</b>	<b>- 39,8</b>	<b>+ 2,5</b>

Source : Budgets et comptes financiers R.M.N.

Le nouveau statut de la RMN suppose que la tendance à la reprise des bénéficiaires de cette section soit rapidement consolidée sauf à remettre en cause la légitimité même d'un établissement dont une part essentielle de l'activité, contrairement à sa vocation, ne contribuerait pas à l'enrichissement du patrimoine muséographique et à l'action culturelle mais opérerait des prélèvements sur les ressources au développement desquelles elle a pour objet de participer.

Restent notamment financées sur les ressources de cette section les redevances versées aux musées, en fonction des recettes commerciales et du produit du droit d'entrée qu'ils génèrent, dont la Cour a pu constater que la vraie nature consistait moins à permettre aux musées nationaux d'améliorer l'accueil du public par des mesures prises à leur niveau de décision qu'à leur offrir un complément de ressources permettant de financer leur fonctionnement courant. L'instauration d'un fonds de concours, destiné à recevoir ces "redevances" et qui vient abonder les dotations de fonctionnement gérées par la DMF renforce cette analyse. Ce mécanisme, par lequel un montant de l'ordre de 10 millions de francs est prélevé annuellement sur les ressources de la RMN, ne paraît pas entièrement en conformité avec la vocation industrielle et commerciale de l'établissement.

d) Les expositions temporaires, enfin, pèsent lourdement sur les résultats d'ensemble de la RMN.

### Résultats des expositions temporaires

RESULTATS "EXPOSITIONS" (millions de francs)	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Produits	38,4	21,2	14,8	45,8	38,9	24,5	41,9	62,6	117,9	74,1
Charges	27,5	30,1	25,8	47,3	65,7	43,9	61,8	81,1	137,3	96,3
Balance	+ 7,3	- 8,9	-11	- 6,9	- 26,8	- 19,4	- 19,9	- 18,4	- 19,4	- 23,4

Source : Comptes financiers R.M.N.

Ces résultats déficitaires sont pour partie liés à la suppression, à partir de 1988, de la subvention que l'Etat accordait à la RMN pour cette activité. La RMN s'est engagée dans la voie d'une réduction des postes de dépense les plus lourds (frais de personnel, présentation, transport, assurances) en s'efforçant, en concertation avec les plus grands exposants européens, d'élaborer une "charte de bonne conduite" entre les prêteurs d'oeuvres d'art destinée à normaliser les pratiques et à abaisser les coûts. Elle a d'ailleurs été aidée dans cette entreprise par les dispositions de la loi du 7 janvier 1993 instituant une prise en charge par l'Etat de l'assurance, au-delà d'un seuil de 300 millions de francs, des oeuvres exposées ne lui appartenant pas<sup>22</sup>.

Il n'en reste pas moins que les déficits réels par lesquels se soldent inévitablement nombre de ces manifestations appellent pour le moins une maîtrise de l'engagement des dépenses supposant que les commissaires d'expositions soient tenus, plus que par le passé, au strict respect de budgets prévisionnels limitatifs. Un tel encadrement de la dépense, déjà amorcé, ne remettrait pas en cause le système de péréquation qui permet, dans le cadre d'un budget global du secteur des expositions, à certaines de celles-ci, d'un abord scientifique plus exigeant pour le grand public, de voir le jour en bénéficiant d'excédents liés au succès public d'autres manifestations.

Le fait d'avoir confié à une même personne, qui à la fois dirige la DMF et préside le conseil d'administration de la RMN, la double responsabilité de définir les grandes orientations d'une politique culturelle des musées à travers la DMF, et de contribuer à leur mise en oeuvre et à leur financement à travers la RMN, est une tentative de réponse originale au problème de la conciliation des logiques culturelles et économiques qui sous-tendent aujourd'hui l'exploitation des musées. Toutefois, les arbitrages que cette solution a permis n'ont pas jusqu'ici abouti à l'équilibre que suppose la vocation industrielle et commerciale de la RMN. L'évolution institutionnelle amorcée depuis dix ans pourrait les rendre plus délicats encore à l'avenir.

### C. - LES CONSEQUENCES POUR LA RMN DE L'AUTONOMIE CROISSANTE ACCORDEE AUX MUSEES

L'évolution des musées nationaux vers une plus grande autonomie financière et de gestion modifie l'équilibre d'un système dans lequel la RMN, incarnant l'unité des musées nationaux et forte d'une structure d'exploitation construite au fil des années, prend en charge toutes les fonctions économiques des établissements et assure la mutualisation des bénéfices et des pertes des activités culturelles.

Ce mouvement a commencé, au milieu des années 1980, lorsqu'il a été jugé nécessaire, pour dynamiser la gestion globale des musées, de donner aux chefs d'établissement une plus grande capacité à peser sur les choix débordant la seule gestion des collections. Ce processus de responsabilisation a engendré une demande légitime des conservateurs non seulement d'être associés, plus que par le passé, à la gestion de fonctions déterminantes pour l'instauration des relations des musées avec leur public (accueil, animation culturelle, expositions), mais aussi de

22) Disposition dont l'incidence a été toutefois atténuée par l'assujettissement de la RMN à verser, pour chaque exposition bénéficiant de la garantie de l'Etat, une redevance de 200 000 F au profit du Trésor.

voir lier plus étroitement leurs moyens matériels et financiers aux efforts réalisés par les équipes placées sous leur autorité et aux résultats obtenus par leurs établissements (fréquentation, résultats commerciaux, activités culturelles, mécénats et dons suscités...).

L'institution des "redevances RMN" en 1986, l'affectation en 1987 des produits de mécénat aux établissements qui les avaient suscités, puis, en 1990, la suppression du prélèvement par la RMN de frais de gestion sur ces produits, enfin la mise en place progressive de budgets de fonctionnement globalisés et leur délégation aux responsables d'établissements (cf. infra), furent autant de mesures qui permirent aux responsables des musées de prendre des initiatives dans le champ d'intervention traditionnel de la RMN : réalisation de petites expositions (dites "expositions-dossiers"), prise en charge d'animations culturelles avec leur moyens propres (ateliers pédagogiques), initiatives en direction des mécènes potentiels relayées, dans nombre de cas, par des sociétés d'amis, en vue de l'enrichissement des collections. La capacité d'action nouvelle dont ils bénéficiaient restait cependant encore trop faible, dans la majorité des établissements, pour concurrencer la mission de la RMN.

L'accession des plus grands musées à l'autonomie juridique et financière conduit, en revanche, à leur transférer des missions auparavant dévolues à la RMN ou, lorsque celle-ci conserve, sur une base contractuelle, ses compétences, à leur donner les moyens de la concurrencer dans certains domaines. L'exemple du nouvel Etablissement public du musée du Louvre (EPML) est, à cet égard, significatif.

Si la RMN y conserve intégralement ses responsabilités dans les domaines des acquisitions et des services commerciaux et éditoriaux, l'EPML se voit attribuer des compétences exclusives dans les domaines de l'accueil et de l'animation culturelle, du mécénat, des expositions- dossiers, et surtout de l'encaissement des droits d'entrée, de prise de vue et de tournage, des recettes d'exploitation des immeubles qui lui sont affectés, toutes activités dont son conseil d'administration fixe les tarifs. S'agissant des grandes expositions et des visites-conférences, les responsabilités sont partagées avec le nouvel établissement public : la RMN assure la prise en charge des oeuvres (négociation des prêts, transport, assurances) et l'édition des catalogues des expositions temporaires et, en ce qui concerne les visites-conférences, joue un rôle de prestataire de service à l'égard du musée . Quant à ce dernier, il élabore les programmes de ces manifestations et en encaisse les produits. Ce dispositif, arrêté dans le cadre d'une convention entre les deux établissements publics, est compensé par le versement à la RMN <sup>23</sup> d'une redevance égale à 45 % du produit des droits d'entrée dans les collections permanentes encaissé par l'EPML.

Ainsi, la RMN est conduite à se recentrer sur les missions et activités dont la rentabilité économique exige des moyens de production et une compétence technique que le musée ne possède actuellement pas (fabrication et diffusion de produits dérivés, éditions, gestion centralisée des échanges internationaux d'oeuvres d'art), ou dont le transfert aurait pour conséquence de remettre en cause les principes essentiels de la politique de l'Etat (mutualisation des acquisitions).

Mais il n'est pas certain que le musée n'ait pas la possibilité, à terme, de développer une capacité à prendre en charge, de façon autonome, des activités commerciales et culturelles qui lui échappent encore.

\* L'activité de visites-conférences illustre bien cette situation. A l'heure actuelle, la RMN fournit à l'EPML un service de conférenciers à un prix horaire déterminé en fonction du coût total de son service de visites-conférences et du nombre réel d'heures de conférences qu'elle organise dans l'ensemble des musées nationaux . Le résultat de cette activité reste, pour le musée , déficitaire dès lors que le prix auquel il achète ces prestations à la RMN n'est pas couvert par le prix auquel il facture les visites-conférences et dont il encaisse le produit. Ce déficit résulte ainsi non seulement de la prise en charge d'une quote- part, non évaluable, du

---

23) En application de l'article 24 du décret du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du musée du Louvre.

déficit global des visites-conférences organisées dans l'ensemble des musées nationaux et répercuté sur les prix de vente de la RMN, mais également des choix culturels de l'EPML en faveur des groupes scolaires <sup>24</sup> dont il a décidé de ne pas augmenter la participation forfaitaire. La convention qui lie la RMN à l'EPML, dans ce domaine, n'étant pas exclusive, le musée pourrait, s'il le décidait, avoir recours à d'autres prestataires de service, ou aller jusqu'à organiser son propre service de visites- conférences s'il trouve la voie d'une exploitation moins coûteuse pour lui.

En l'état actuel de la répartition des compétences, la RMN continue à exercer l'essentiel de ses missions statutaires tant en ce qui concerne les acquisitions d'oeuvres d'art que l'organisation des expositions temporaires et la gestion des activités commerciales. Un risque existe néanmoins que la RMN, en raison de l'autonomie croissante qui serait accordée aux musées nationaux, notamment aux plus grands, et de leur capacité potentielle à la concurrencer sur son propre terrain, soit progressivement réduite à jouer un rôle de prestataire de services dont rien ne justifierait alors qu'il n'entre pas en compétition avec d'autres fournisseurs publics ou privés, sauf à ce que l'Etat organise un monopole à son profit afin de préserver, d'une part la capacité de l'établissement à financer les choix de la politique culturelle dont il resterait un acteur central, d'autre part l'accès des plus petits établissements à des produits de diffusion culturelle que leur taille ne leur permettrait pas de produire de façon autonome.

Les évolutions respectives de la DMF, de la RMN et des musées eux-mêmes, placent donc aujourd'hui la direction des musées de France, qui est au centre de ce dispositif, dans une situation où les différentes voies qui s'ouvrent à la politique muséographique ne sont pas spontanément compatibles. Des choix s'imposeront, dont les conséquences au regard de l'équilibre de l'organisation institutionnelle actuelle devront être précisément mesurées.

---

24) La seule fréquentation des groupes scolaires est la cause de l'essentiel du déficit des visites-conférences.

**DEUXIEME PARTIE**

**LES MODES DE GESTION DES MUSEES  
NATIONAUX**

Toutes les réformes qui se sont succédé au cours des dernières décennies paraissent avoir été guidées par le souci d'établir un équilibre, jugé nécessaire, entre une conception classique du musée, centrée sur les collections (conservation, étude, présentation), et une approche plus moderne considérant le musée comme une institution complexe à vocation à la fois patrimoniale, scientifique, culturelle et sociale.

Le concept de "site muséal" a progressivement émergé et a fortement marqué la réorientation des missions de la DMF. Mais cette nouvelle façon de définir la sphère pertinente d'intervention des institutions muséographiques mettait en lumière le nombre des acteurs susceptibles de prendre une part à leur exploitation et, partant, la complexité de l'exercice d'une tutelle cohérente.

Dès lors que la DMF devait tracer le cadre général de la gestion des musées nationaux, la nécessité de fédérer, sous une autorité unique, les efforts et les initiatives des différents intervenants apparaissait de façon plus aiguë. Pourtant, une partie des moyens nécessaires à l'exploitation des sites muséaux échappe encore à la DMF, et aucune des diverses structures centrales du ministère de la culture participant, de près ou de loin, à la gestion des musées ne possède non plus, seule, la maîtrise de l'ensemble de ces moyens.

La prise de conscience de cette situation a suscité une politique de déconcentration des musées nationaux, dont la mise en place ne s'opère que lentement. En revanche, le problème des relations avec le secteur privé auquel les lois relatives au développement du mécénat ont donné une importance croissante depuis 1987 n'a jusqu'ici été qu'insuffisamment traité.

Quel que soit le statut des établissements, la gestion des musées nationaux reste ainsi soumise à des influences multiples.

## **I. - LA GESTION CENTRALISEE**

### **A. - LES DIFFICULTES D'ASSURER LA COHERENCE**

#### **1° La multiplicité des intervenants**

Tous les musées nationaux ont en commun, dans la conduite de l'ensemble de leur gestion, de devoir compter sur les décisions et les crédits, non seulement de la DMF mais également de la RMN, de la direction de l'administration générale du ministère de la culture (DAG), direction fonctionnelle chargée notamment de la gestion centralisée des personnels, et, pour environ un tiers d'entre eux, affectataires de monuments ou de sites historiques, de la direction du Patrimoine (DP).

a) Les personnels qui travaillent dans les musées nationaux dépendent, statutairement et pour leur gestion, d'autorités diverses : seuls les personnels de conservation (scientifiques et techniques) relèvent toujours de la DMF; les agents techniques, comme les personnels de surveillance, relèvent, selon leur domaine d'intervention, soit de la DMF, soit de la DP ; une partie du personnel d'accueil (80 agents) relève de la RMN, ou de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites (CNMHS). Les personnels administratifs, selon qu'ils travaillent à l'administration de l'établissement proprement dite ou dans les domaines de l'accueil et de l'animation culturelle, relèvent soit de la DMF soit de la RMN. De façon contingente et variable, selon les programmes scientifiques des établissements, des agents relevant d'établissements de recherche ou universitaires (CNRS, Muséum, instituts d'archéologie...) travaillent dans les musées nationaux et prennent parfois une part active, en relation plus ou moins directe avec leurs travaux de recherche, à l'exploitation muséographique de l'établissement (travaux de conservation, actions pédagogiques...).

A cette diversité d'origines s'ajoute une diversité de statuts puisque l'on rencontre dans les musées nationaux aussi bien des agents titulaires, contractuels ou vacataires de l'Etat, que des agents de droit privé (RMN, CNMHS), contractuels à durée déterminée ou indéterminée, vacataires. Si ces personnels sont placés sous la responsabilité opérationnelle des chefs

d'établissements auxquels ils sont affectés, ils restent toutefois, d'un point de vue statutaire (avancement, discipline) et pour ce qui concerne leur gestion (rémunération, emploi), sous l'autorité des administrations ou établissements dont ils relèvent.

La Cour a constaté des situations plus ou moins complexes dont le cas du domaine de Versailles (qui couvre le musée, le château et ses dépendances) représente une situation extrême mais typique du cas des " musées -châteaux".

\* Fin 1993, à une époque où une direction unique avait déjà été instituée depuis deux ans mais où il n'avait pas encore accédé au statut d'établissement public administratif (EPA), ce qui au demeurant n'a pas modifié l'origine de ses effectifs (sauf en ce qui concerne les personnels RMN intégrés à l'EPA), le personnel des musée et domaine de Versailles comprenait (hors vacataires) 516 agents dont 147 (28,4 %) à statut privé relevant d'établissements publics (RMN, CNMHS) et 369 fonctionnaires de l'Etat, ces derniers se répartissant comme suit : 253 agents de surveillance (dont 205 relevant de la DMF, 48 de la DP), 85 ouvriers professionnels (dont 55 jardiniers, 9 agents des fontaines et 2 agents de service relevant de la DP, et 18 ouvriers des métiers d'art relevant de la DMF), 32 agents administratifs et scientifiques rattachés à la DMF. Les vacataires représentaient alors l'équivalent de 80 agents à temps plein, les crédits nécessaires à leur rémunération étant délégués au chef d'établissement principalement (80 %) par la DMF et la RMN, mais aussi par la DP et la CNMHS.

Le rôle de la DMF est apparu, dans ce domaine, doublement limité. D'abord par le fait que ses compétences ne portent pas sur l'ensemble des agents qui oeuvrent sur les sites muséaux. Ensuite parce que, même en ce qui concerne les agents qui relèvent d'elle, l'essentiel de ses pouvoirs consiste à décider des affectations, entre les divers établissements qu'elle administre directement, des effectifs qui lui sont attribués, par corps et non par musée, par la direction de l'administration générale, et à en assurer la gestion de proximité (mobilité, formation professionnelle, concertation sociale interne...). Elle dispose, en outre, d'un budget propre de crédits de vacances, dont, s'agissant du musée d'Orsay, elle délègue l'exécution à l'établissement.

b) Les sources de financement des autres dépenses des musées (fonctionnement et investissements) sont tout aussi diverses. Sauf dans les établissements publics qui possèdent une unité budgétaire et de gestion, ces ressources restent sous le contrôle de chacune des administrations qui les affectent aux musées.

La DMF ne gère à son niveau qu'un peu plus de la moitié des crédits nécessaires à l'exploitation des musées (fonctionnement et entretien courant, formation, travaux immobiliers, investissements mobiliers). La DAG attribue parfois aux musées, à travers la DMF, des dotations de fonctionnement spécifiques dans les domaines qu'elle gère de façon centralisée (modernisation des méthodes de gestion, informatique). La RMN prend en charge sur son budget toutes les dépenses relatives à l'accueil et à l'animation culturelle et délègue aux établissements les "dotations globales de fonctionnement" instituées en 1986. La DP gère les crédits de fonctionnement des parties "monument ou site historique" des musées et a seule autorité sur les opérations d'entretien et de restauration des bâtiments et des sites.

c) D'autres circuits financiers peuvent exister. Dans tous les établissements associés à des organismes publics de recherche, ces derniers apportent des moyens de fonctionnement complémentaires au budget des musées

\* La Cour a ainsi pu constater, par exemple, que le Musée national des arts et traditions populaires (MNATP) relevait de sept circuits de financement différents, sans compter un circuit parallèle par lequel des dépenses de fonctionnement étaient prises en charge par une association para-administrative : crédits DAG ordonnancés au niveau central (rémunérations, informatique), crédits délégués DMF et DAG (fonctionnement, entretien courant, télécommunications, globalisés dans un chapitre unique à partir de 1994), crédits DMF ordonnancés au niveau central (vacations, fonctionnement, formation, équipement, investissements immobiliers), crédits RMN "accueil et animation culturelle" non délégués (action culturelle, fonctionnement, personnel, travaux), crédits RMN déconcentrés (dotation globale de fonctionnement), crédits CNRS

(personnel, fonctionnement), crédits de mécénat encaissés par la RMN pour le compte du musée affectés à un compte spécial sur lequel l'établissement impute certaines dépenses de fonctionnement ou d'action culturelle.

\* La Cour a également relevé le cas, il est vrai atypique, du Musée national des Deux Victoires - maison natale du maréchal de Lattre à Mouilleron-en-Pareds, dont l'animation culturelle est indirectement supportée par le conseil général de la Vendée : celui-ci finance, en effet, très largement le fonctionnement d'une association locale (Institut vendéen Clemenceau-de Lattre) qui se charge depuis, plusieurs années, de l'animation de l'établissement.

\* A Versailles, le fonctionnement du musée -château, malgré sa transformation en EPA, demeure complexe. Cinq directions de tutelle étant présentes à son conseil d'administration (DAG, DMF, DP, direction du budget, direction générale des impôts), certains dossiers doivent donner lieu à l'examen préalable de chacune d'entre elles. Trois directions (DAG, DMF, DP) se partagent la gestion de son personnel, ce qui rend particulièrement difficile l'organisation unifiée de certains services, tel que le département de l'accueil et de la surveillance.

## **2° La capacité de la DMF à assurer une cohérence d'ensemble**

Cette situation dans laquelle s'enchevêtrent des compétences et se multiplient les sources de financement présente de nombreux inconvénients, aggravés par l'insuffisance des échanges d'informations de gestion entre les parties prenantes, dont le moindre n'est pas d'empêcher la DMF, en limitant sa visibilité sur les établissements, de mettre en oeuvre une approche globale et cohérente de l'administration des musées nationaux . Dans certains cas, faute de pouvoir en maîtriser tous les paramètres, la DMF voit la réalisation des objectifs de sa politique muséographique plus ou moins compromise.

a) Ni la DMF ni la DAG ne sont ainsi à même de réaliser une gestion dynamique, et notamment prévisionnelle, des différents corps employés dans les musées nationaux .

La DAG n'a pas une connaissance suffisante des plans d'exploitation, et éventuellement de développement, à moyen et long terme des musées , et de leur traduction en terme d'emplois par corps : la Cour a, en effet, constaté que si la DMF avait suscité, non sans difficultés, l'élaboration de projets scientifiques et culturels dans les musées nationaux , cette initiative n'avait touché qu'un très faible nombre d'établissements et n'avait débouché sur une réelle planification à moyen terme que dans le cas du musée du Louvre, dont le nouveau statut exigeait qu'il élaborât une programmation pluriannuelle de sa politique culturelle et de ses activités. Mais au delà de cette lacune dont elle a la responsabilité, la DMF voit aussi sa capacité d'analyse limitée par l'absence de retour d'informations de gestion utiles de la part de la DAG, qui résulte pour une part du fait que la logique de gestion de cette direction fonctionnelle (corps d'emploi) n'est pas compatible avec la sienne (établissement d'affectation).

\* Les conditions dans lesquelles a été gérée une crise de direction au Musée des arts d'Afrique et d'Océanie, illustrent le défaut de coordination entre la tutelle opérationnelle (DMF) et la tutelle fonctionnelle (DAG). Dans cette affaire, la DMF, souhaitant voir remplacer le directeur de cet établissement, avait, après plusieurs mois de conflit et d'hésitations, pris diverses initiatives en ce sens (affectation d'un chargé de direction avant même la mutation officielle du directeur en fonction qui fut mis en demeure de quitter son logement de fonction avant que soit introduite auprès des services fiscaux une demande en vue d'une expulsion forcée...). Tous ces actes ont été ensuite annulés par le Conseil d'Etat, ce qui a eu pour effet de faire rebondir la crise et retarder la désignation d'un nouveau responsable sur le site. Ce manque de prudence juridique, les lenteurs et les erreurs d'appréciation commises dans la recherche d'une solution, auraient sans doute été évités si une meilleure concertation avait eu lieu entre la DMF, commanditaire du renvoi, et la DAG, gestionnaire juridique de l'agent.

b) Placée dans une situation analogue à celle des chefs d'établissement qui se voient affecter des ressources humaines limitées par les gels d'effectifs, la DMF n'a qu'une capacité amoindrie à orienter l'administration des musées et est réduite, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, à amortir les contraintes qui pèsent sur elle à l'aide des crédits de vacations inscrits à son budget propre. Cet expédient, auquel d'autres administrations (RMN,

DP, notamment) ont également recours pour leurs interventions spécifiques dans les musées, est aujourd'hui le seul moyen dont dispose la DMF dans certains domaines, particulièrement celui de la surveillance, pour réaliser les divers objectifs qu'elle se donne dans le cadre de sa politique de développement muséographique. Elle est alors conduite, ainsi que la Cour l'a constaté, à recourir à des vacataires pour occuper des emplois permanents dans les musées, contrairement au principe posé par le statut de la fonction publique.

\* Au musée d'Orsay, la Cour a relevé lors de son enquête que, sur près de 250 vacataires embauchés chaque année, environ la moitié occupait des emplois permanents parmi lesquels une vingtaine des emplois à temps complet (secrétariat, accueil, surveillance, gestionnaires des services administratifs). Plusieurs dizaines de ces vacataires, à temps complet ou partiel, étaient, en outre, employés, sans contrat continu, depuis au moins quatre ans, voire cinq ou sept ans pour certains agents.

\* Au musée du Louvre, le nombre de vacataires, rémunérés sur crédits DMF ou RMN, est passé de 135 en 1988 à 520 en 1995 (dont les deux tiers pour la surveillance). Selon les données recueillies pour l'année 1994, 21 % de ces agents occupaient leur emploi, sous le régime de la vacation, depuis plus de trois ans, et 40 % (environ 200 personnes) depuis plus d'un an. Malgré cela, le taux de fermeture des salles du musée s'élevait à 3 % début 1995; ce taux paraît faible mais il affecte des salles faciles à isoler et nécessitant beaucoup de surveillance qui sont aussi parmi les plus demandées du public (Islam, Galerie d'Apollon,...), ce qui n'est pas nécessairement cohérent avec la finalité des projets de développement et de réaménagement des espaces du Grand Louvre, dans le cadre desquels l'ouverture de nouveaux espaces à partir de 1997 devrait induire, entre 1997 et 2000, un besoin supplémentaire de 148 emplois nouveaux de surveillance. La situation actuelle, si elle n'est pas corrigée d'ici là, s'en trouvera aggravée d'autant.

\* A Versailles, la Cour a constaté que près de 20 % des salles théoriquement visitables restent depuis plusieurs années fermées quasiment en permanence, malgré le recours à des effectifs importants de surveillants vacataires. Il en est notamment ainsi de l'attique du Midi et de l'attique de Chimay qui avaient pourtant été restaurées à la fin des années 1970.

Cette situation généralisée<sup>25</sup> a été la cause d'un mouvement de grève dans les musées nationaux en 1994, à la suite duquel le ministre de la culture décidait d'octroyer les garanties des emplois contractuels à tous les vacataires occupant des emplois permanents, sans pour autant les placer sous contrat continu. Par ailleurs, des dispositions ont été arrêtées qui devraient permettre, en quatre ans, par la voie de concours exceptionnels, d'intégrer quelque 450 vacataires, affectés à la surveillance, dans la fonction publique.

c) Les choix nécessaires à la mise en oeuvre des politiques élaborées par la DMF s'avèrent parfois difficiles à mettre en oeuvre.

Le projet d'informatisation des inventaires lancé par la DMF en 1992 en est un exemple. La DMF finance progressivement, en fonction des budgets dont elle dispose, l'implantation dans les musées nationaux d'un logiciel sélectionné en accord avec les responsables d'établissements (Micromusée)<sup>26</sup>. La nécessité d'assurer la saisie des oeuvres dans des conditions scientifiques irréprochables, et dans certains établissements, l'insuffisante préparation des fonds documentaires, ont rendu indispensable la programmation d'effectifs supplémentaires (conservateurs, documentalistes), ceux dont disposent actuellement les établissements se

---

25) Une note circulaire signée du ministre de la culture en date du 11 avril 1994 indiquait que sur les 2 500 vacataires employés par le ministère, 950 (dont la moitié exerçant des fonctions de surveillance dans les musées ou les monuments historiques) occupaient leur emploi depuis plus d'un an.

26) En février 1996, 20 musées étaient équipés (sur 30, le Louvre et Orsay ayant développé leur propres systèmes d'inventoriation depuis plusieurs années; l'Orangerie ayant bénéficié d'un système plus adapté à la nature de ses collections - Vidéomuséum -).

révélant notablement insuffisants<sup>27</sup>. Mais l'impossibilité dans laquelle se trouve la DMF de maîtriser tous les paramètres de l'opération (matériels, personnels permanents, vacataires, sous-traitance,...) et donc de pouvoir faire des arbitrages entre divers moyens, fait peser de lourds aléas sur la réussite de ce projet essentiel pour sa politique de gestion des collections.

D'une façon générale, l'exploitation des musées dans les monuments et les sites historiques s'inscrit dans le cadre de politiques, patrimoniale d'une part, muséographique de l'autre, qui s'avèrent parfois d'autant plus difficiles à concilier qu'elle relèvent d'administrations différentes.

A Versailles, même si la programmation des travaux est désormais unifiée, la dualité des financements en matière de restauration présente encore des inconvénients majeurs. La partie du domaine affectée au musée n'a pas été inscrite dans la loi de programmation sur le patrimoine, au contraire des bâtiments et espaces dépendant de la direction du patrimoine; aussi les dotations budgétaires consacrées par la DMF aux travaux de restauration sont-elles notablement plus limitées que celles affectées par la direction du patrimoine. L'insuffisance des analyses à moyen et long terme de la DMF sur les conditions d'utilisation et de valorisation du musée -château, aggravée, lorsque des projets de restauration sont néanmoins engagés, par l'absence de programmation pluriannuelle des moyens financiers et humains nécessaires à la valorisation de ces investissements, place alors de fait la politique de développement du musée sous la dépendance de celle conduite sur l'ensemble du site par la direction du patrimoine. Cette situation n'est d'ailleurs pas propre à Versailles et caractérise l'ensemble des " musées - châteaux".

Au Louvre, les conditions futures de la gestion du jardin des Tuileries, dont la DMF souhaite qu'elle soit confiée au musée qui assure la conservation des statues et qui est déjà affectataire des jardins du Carrousel, de l'Infante et de Marengo, n'ont pourtant pas encore été arrêtées faute d'un accord avec la direction du patrimoine qui souhaite, de son côté, en conserver la tutelle.

En ce qui concerne les " musées -châteaux", la DMF a indiqué à la Cour que "les collections de ces établissements avaient été développées depuis des décennies dans une perspective proprement muséale", "évolution qui ne se serait pas produite dans les mêmes conditions si ces châteaux avaient été considérés comme de purs monuments historiques et donc affectés à la direction du patrimoine". En ajoutant que "leur éventuelle affectation à la DP irait à rebours de tout ce qui fait l'originalité de leur histoire" et que "le caractère muséal des collections implique que soient respectées à leur égard les règles propres à la DMF en matière de conservation et de restauration", la DMF expose implicitement la difficulté qu'elle aurait à préserver le caractère muséal de ces établissements si leur administration devait lui échapper.

Les conséquences d'une situation dans laquelle de multiples acteurs ne maîtrisent chacun qu'une partie du système de gestion seraient atténuées s'il existait une source d'inspiration commune de référence à laquelle les logiques d'action de chacun seraient subordonnées. Dans son domaine propre, la DMF a indiqué, en mars 1996, qu'elle "souhaite s'interroger, dans les mois qui viennent, sur les adaptations possibles de son organigramme qui permettraient de renforcer les fonctions de synthèse et de coordination". Ce renforcement apparaît d'autant plus urgent qu'il constitue une des conditions de la réussite de l'effort de déconcentration de la gestion des sites muséaux engagé depuis près d'une décennie afin de diminuer les inconvénients de la situation actuelle.

---

27) En l'état actuel de ces effectifs, et selon la difficulté de l'entreprise, la réalisation des inventaires informatisés des musées nationaux devrait théoriquement durer de plusieurs dizaines d'années (ATP, Fontainebleau, MAAO, Saint-Germain en Laye,...) à plusieurs siècles (Ecouen, Compiègne, Les Eyzies, Pau,...).

**B. - LES INCONVENIENTS POUR LES MUSEES DE L'ADMINISTRATION DIRECTE PAR LA DMF**

L'administration directe des musées nationaux par la DMF a eu pour effet de déresponsabiliser les chefs d'établissement en les cantonnant dans un métier traditionnel de conservation et d'étude des collections. Dès lors que la DMF ne pouvait maîtriser la cohérence d'ensemble des musées nationaux et n'avait qu'une connaissance partielle des conditions de leur administration, le fait que les conservateurs soient tenus à l'écart des principales décisions de gestion concernant leurs établissements entraînait de sérieux inconvénients.

- Héritage d'une époque historique où le directeur du musée du Louvre supervisait dans le même temps le fonctionnement des autres musées d'Etat, l'administration en régie directe ne pouvait résister, ne serait-ce que d'un point de vue pratique, au développement considérable, en nombre et en importance, des musées nationaux<sup>28</sup>.

Il est, à cet égard, significatif de relever que les effectifs administratifs nécessaires aux seuls musées du Louvre, d'Orsay et de Versailles, pour assurer, en partie seulement, leur gestion de façon autonome, s'établissaient, à partir de 1987, aux environs de 200 personnes, ce qui, même en prenant en considération le fait que la déconcentration provoque nécessairement un besoin plus élevé en personnel, restait très supérieur aux moyens totaux dont disposait la DMF pour administrer l'ensemble des musées nationaux .

A l'inverse, la taille modeste, l'éloignement de la capitale, ou l'incertitude des projets muséologiques de nombre d'établissements sont apparus également comme des facteurs de sous-administration, que l'insuffisance de la surveillance exercée par l'Inspection générale des musées ou par les services extérieurs du ministère de la culture ne permet pas toujours de compenser, et expliquent l'état de délaissement de certains d'entre eux.

\* Outre les conditions, déjà évoquées, dans lesquelles est assurée l'animation culturelle du Musée national des Deux Victoires, on peut relever que ce musée de très petite taille (5 300 visiteurs en 1994) a été longtemps délaissé par l'administration centrale et n'a fait que récemment l'objet d'un effort de la part de l'Etat. Dirigé, de loin, par le conservateur de Versailles jusqu'en 1974, il a ensuite été confié au directeur des services des archives de la Vendée qui a continué à assumer cette mission , "à titre bénévole" après sa nomination à la tête du musée de l'Armée. Un rapport de l'IGM relevait à son sujet, en 1993, "l'absence d'investissements pendant vingt ans", un "concept muséologique flou", des "collections faibles" et au demeurant non documentées, enfin, la nécessité pour la DMF de "s'engager clairement à l'égard de ce musée par des investissements et la prise en charge des activités culturelles".

\* Bien que faiblement fréquenté (19 000 visiteurs en 1994) en raison notamment de l'exiguïté de l'hôtel qui l'accueille, le Musée Magnin à Dijon a fait l'objet de travaux de rénovation qui lui assurent un rayonnement local. Sa gestion est d'ailleurs assurée par le conservateur des musées de la ville. Fin 1994, dans un bilan de l'utilisation du système Micromusée fourni par la DMF l'année précédente, ce responsable brossait un tableau peu encourageant de l'état des collections qui, près de soixante ans après la création du musée , n'étaient toujours pas inventoriées.

- La centralisation financière présente également des inconvénients pratiques, notamment du point de vue du respect des seuils d'engagements imposés par le code des marchés publics. A plusieurs reprises, dans le passé, la DMF a dû interdire à certains établissements la passation de commandes hors marché à des fournisseurs dont le montant annuel réglementaire des fournitures, pour l'ensemble des musées nationaux en régie directe, était dépassé, information qu'elle était seule à connaître et à pouvoir contrôler.

---

28) Dont les budgets globaux croissaient corrélativement.

- Le système d'administration directe place, de fait, la DMF et la RMN en position de décider, d'une certaine façon, "à la place de conservateurs" auxquels il est pourtant demandé de s'impliquer, plus que par le passé, dans une gestion active et globale des sites muséaux. Il les conduit aussi à imposer, au nom de l'intérêt collectif des musées nationaux, des décisions qui peuvent ne pas servir les projets scientifiques et culturels propres des établissements. Cette situation paradoxale ne peut qu'engendrer un inconfort croissant des responsables d'établissements, qui, dans certains cas extrêmes, ont dégénéré en conflit ouvert avec la tutelle.

Le Musée des arts d'Afrique et d'Océanie (MAAO) offre l'exemple des conséquences de l'exercice mal assuré d'une administration centralisée.

Ce musée a connu récemment une crise, sans précédent dans les musées nationaux. Longtemps ignoré tant par sa propre administration que par le public qui se déplaçait plus pour visiter l'aquarium tropical que les collections d'art, cet établissement a été tiré d'une léthargie trentenaire sans y avoir été préparé. Les échos du succès d'un musée d'art africain créé en 1988 à Washington sur un site prestigieux, suivis d'une polémique publique, en 1990, sur la place des arts primitifs dans les musées nationaux, les exigences des accords de Matignon sur la Nouvelle-Calédonie aux termes desquels des crédits importants (5,5 millions de francs sur 5 ans) devaient être consacrés à la promotion de la culture kanak, constituaient autant de causes qui conduisirent la DMF, en 1990, à annoncer d'importants investissements pour le réaménagement du MAAO, la tenue d'une exposition ambitieuse consacrée au patrimoine artistique kanak, et à prendre diverses initiatives pour relancer le musée, lui imposant notamment de produire dans un délai très bref un projet de développement susceptible de répondre aux annonces publiques du ministre. Un rapport conjoint de l'IGM et de l'Inspection générale de l'administration du ministère de la culture, établi en 1991, notait alors : "la situation actuelle, incontestablement explosive, vient du choc causé à un musée trop longtemps laissé pour compte, sorti trop brutalement de son existence en marge".

Mais la Cour a constaté que si la DMF et la RMN avaient longtemps négligé le MAAO sur le plan muséographique et culturel, elles n'avaient toutefois pas manqué de s'intéresser à sa capacité de stockage lorsque fut éprouvé, en 1981, le besoin d'entreposer une partie des réserves du futur musée d'Orsay, d'accueillir le service de rentoilage des grands formats des collections nationales, ou, en 1983, les 195 caisses contenant les 200 000 clichés sur verre et papier de la collection Druet-Vizzavona, acquise par la RMN en 1950. Le tout fut installé au MAAO sans que l'accord, ni même l'avis de ce dernier, ait été au préalable recherché. L'arrivée de la collection photographique ne résultait d'ailleurs que d'une stipulation que la RMN avait faite pour le compte du musée dans une convention avec une société privée qui devait inventorier et classer le fonds qui était resté en l'état où il avait été acquis trente ans auparavant. Cette situation à laquelle il n'a été décidé de mettre progressivement fin qu'en 1995, se prolonge maintenant depuis près de quinze ans : alors que le manque de surface d'exposition du MAAO conduisait la DMF à lancer un programme de rénovation et à engager un cabinet d'architecte pour trouver des solutions de réaménagement, plus de 600 mètres carrés de surface, sur un total de 2 300 mètres carrés, ont ainsi été occupés dans des conditions sans doute peu conformes au projet scientifique et culturel propre de l'établissement.

- L'administration centralisée des musées, peu propice à la prise en compte de la diversité des lieux de présentation et à la satisfaction des besoins spécifiques des établissements, a conduit certains musées à développer, seuls, des actions dont ils ont dû rechercher le financement hors des circuits de droit commun. L'extension, dans les années 1970-1980, du recours à des associations para-administratives s'explique en partie ainsi. Le fait que certaines associations financent, dans des conditions irrégulières, des dépenses de fonctionnement des musées grâce à des subventions qu'elles reçoivent de la DMF ou de la RMN montre que l'administration centrale mesure elle-même les limites de son propre système de gestion des musées nationaux.

\* La Société des amis du Musée national des Arts et traditions populaires a ainsi pris en charge de longue date, à la demande du musée, le financement d'expositions temporaires qui n'avaient pas été approuvées par le comité des expositions et ne pouvaient donc pas être organisées par la RMN, ainsi que l'organisation d'ateliers pédagogiques, que la RMN, par principe, ne finançait pas, mais aussi la fourniture de certains équipements, voire l'affranchissement du courrier de l'établissement.

\* De la même façon, au MAAO, l'Association pour le développement des échanges interculturels (ADEIAO) a permis à l'établissement, à partir de 1984, d'organiser les expositions temporaires, les activités culturelles et pédagogiques, et même de constituer, hors du contrôle de la DMF mais en relation avec le Fonds national d'art contemporain et le Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou (CNAC-GP), une section "officieuse" d'art contemporain.

\* Le musée des Antiquités nationales utilise également sa société d'amis depuis plusieurs années, non seulement pour financer des activités scientifiques (publications, colloques...), mais pour prendre en charge des dépenses, au demeurant minimes, de fonctionnement et de réception.

- Bien qu'administré dans des conditions différentes des musées nationaux, le Musée national d'Art moderne est placé dans une situation analogue qui lui retire également la maîtrise de sa gestion.

Département d'un établissement public culturel multidisciplinaire, son exploitation s'inscrit dans une finalité d'ensemble dont l'orientation et la programmation sont arrêtées par le président du CNAC-GP. Dans le cadre d'une organisation fondée sur une distinction entre directions d'objectifs et directions de moyens, le directeur du musée, qui ne gère qu'un budget limité aux actions traditionnelles de la conservation (acquisitions, gestion des collections, documentation), se voit privé des moyens d'une gestion globale de son activité; ceux-ci lui sont fournis, sous forme de prestations internes et dans le cadre des choix d'ensemble du centre, par les services culturels et les directions de soutien (administration, logistique), sans qu'il ait connaissance de leur importance exacte. Dans ces conditions, ainsi que l'indiquait le président du CNAC-GP à la Cour, il n'y avait "aucune logique ni administrative, ni culturelle à mettre en place des outils de gestion qui auraient identifié les charges et les ressources du MNAM par référence aux critères d'organisation précédents du musée national ou à ceux traditionnels des musées français". Il n'est pas moins préoccupant que, comme pour les musées placés sous l'autorité de la DMF, l'ensemble de l'exploitation muséographique d'un musée de référence, d'importance nationale, ne puisse être évalué.

Placée, dans les années 1980, devant la difficulté de devoir concilier sa volonté affichée d'individualiser l'exploitation des établissements avec une tradition ancienne de centralisation et, en tout état de cause, avec la nécessité pratique de gérer collectivement certaines actions pour en améliorer l'efficacité, la DMF a engagé un processus de déconcentration de la gestion des musées nationaux qui, dans certains cas seulement, a été poussé jusqu'à leur conférer une autonomie juridique et financière.

## **II. - LE MOUVEMENT DE DECONCENTRATION**

Soucieuse de se défaire d'une gestion directe qui pesait sur sa capacité à se consacrer à ses fonctions d'administration centrale, la DMF a pris, à partir de 1987, des mesures de déconcentration. A l'origine, ces dispositions ont pris deux formes :

- une délégation large de gestion pour deux musées importants (Louvre, Orsay) dont les directeurs étaient, en janvier 1987, nommés ordonnateurs principaux délégués, recevant ainsi un pouvoir étendu pour gérer les dotations inscrites spécifiquement en loi de finances au profit de leur établissement ;

- des délégations de crédits des directions d'administration centrale (DMF, DAG) au niveau soit des établissements érigés en "services extérieurs à caractère national" (SECN)<sup>29</sup>, soit des directions régionales des affaires culturelles (DRAC)<sup>30</sup>, dont les responsables ont été nommés ordonnateurs secondaires.

Guidées par des nécessités d'ordre essentiellement pratique, ces mesures ne s'inscrivaient cependant pas encore dans le cadre d'une réflexion, qui n'a été engagée que progressivement, sur l'évolution souhaitable des structures juridiques et administratives des musées. Elles se sont dès lors révélées d'une efficacité limitée et, sauf pour les trois grands établissements (Orsay, Louvre, Versailles), n'ont pas conduit, jusqu'à présent, à faire évoluer de façon décisive le cadre de gestion des musées nationaux.

#### **A. - LES "SERVICES EXTERIEURS A CARACTERE NATIONAL "**

Ni la création des SECN, ni la délégation de crédits aux DRAC, n'ont permis de surmonter les difficultés inhérentes au système centralisé de gestion des musées nationaux.

- Cette forme de délégation des responsabilités a certes offert quelques avantages pratiques : du côté de la DMF, un allègement de la charge de travail du bureau des affaires financières, et du côté des musées, une relative liberté d'action et de choix assortie d'une capacité à traiter plus rapidement la dépense. La marge d'initiative des SECN est restée toutefois limitée dans la mesure où les dépenses de personnel et les dépenses en capital demeuraient gérées par l'administration centrale, et où les délégations de crédits de fonctionnement excluaient encore les dépenses les plus lourdes, relatives à l'entretien des installations techniques à l'égard duquel les établissements ne possèdent pas les compétences nécessaires à l'étude, au suivi des travaux et à la passation des marchés<sup>31</sup>.

- La DMF ne pouvant évidemment déconcentrer que les crédits dont elle était l'ordonnateur principal, ces mesures n'ont pas modifié la complexité de la gestion des établissements, dont elles ont même pu, dans certains cas, aggraver les difficultés.

\* Les procédures et dispositifs de gestion budgétaires et comptables appliqués au Musée national des arts et traditions populaires, dont la DMF a indiqué à la Cour qu'elles ne différaient pas de celles en vigueur dans un grand nombre de services déconcentrés du ministère, illustrent cette constatation. L'éparpillement des crédits, déjà évoqué précédemment, multiplie dans cet établissement les circuits et les procédures comptables. Ainsi, pour gérer un budget global déconcentré à peine supérieur à 4 millions de francs, pas moins de quatre comptabilités budgétaires différentes complétées par une comptabilité analytique - dont deux informatisées sur des systèmes différents et trois manuelles -, ont été recensées par la Cour. A ces procédures comptables internes doivent être ajoutées celles tenues par les unités de recherche, associées à l'établissement, pour le suivi des crédits que le CNRS leur attribue directement sans intervention du musée. La multiplication des circuits budgétaires ne se justifie toutefois pas par une spécialisation des crédits puisque la Cour a pu constater que le musée gérait l'ensemble des moyens financiers dont il dispose de façon indifférenciée, répartissant, dans certains cas, le paiement d'une même prestation entre des lignes de crédits déléguées par des administrations différentes (DMF/RMN).

- Ainsi que l'analysait la DMF elle-même, en 1991, "le problème majeur auquel s'est heurtée la mise en place de la déconcentration [était] celui de la pénurie de personnels administratifs dans les établissements". Cette pénurie était moins aiguë dans les grands musées

---

29) Par décret du 21 septembre 1989, dix musées nationaux recevaient ce statut : Versailles, Fontainebleau, Malmaison, Picasso (Salé) et les musées de la Renaissance (Ecouen), du Moyen Age (Thermes de Cluny), des Antiquités nationales (Saint-Germain), des Arts d'Afrique et d'Océanie, des Arts asiatiques (Guimet) et des Arts et traditions populaires.

30) Pour tous les établissements de province, hors de l'Ile-de-France.

31) Exception faite des dotations des trois grands établissements, la DMF continuait à gérer, de façon centrale, en 1990 et 1991, les deux tiers des crédits de fonctionnement courant inscrits à son budget pour les 30 autres musées nationaux.

disposant de budgets de fonctionnement importants, qui avaient été dotés, dès le milieu des années 1980, des moyens d'administration nécessaires à l'exercice des responsabilités confiées aux ordonnateurs principaux délégués<sup>32</sup>. Ce n'est qu'à partir de 1992 que la DMF s'est attachée, pour les autres établissements, à créer des structures administratives plus étoffées et a nommé, progressivement, des agents administratifs aux fonctions de "secrétaire général". Actuellement, en dehors des musées juridiquement autonomes, huit établissements dont la taille le justifie sont dotés de secrétaires généraux "placés sous l'autorité directe des chefs d'établissement qu'ils secondent pour l'ensemble des fonctions de gestion administrative et financière".

- En ce qui concerne les musées nationaux situés en province, l'efficacité de la déconcentration devait reposer sur le développement, à partir de 1990, du réseau des "conseillers pour les musées" auprès des DRAC. Or ce réseau qui, outre sa contribution à la mise en oeuvre de la politique de l'Etat en matière d'aménagement culturel du territoire, devait asseoir la tutelle des DRAC non seulement sur les musées des collectivités territoriales mais aussi sur les musées appartenant à l'Etat et relevant du ministère de la culture, ne s'est pas constitué aussi rapidement que la DMF l'avait espéré. Ainsi que le notait l'Inspection générale des musées dans son rapport d'activité 1994, "la difficulté à doter chaque région d'un poste de conseiller pour les musées constitue [aujourd'hui] un réel handicap pour mener à bien la politique de déconcentration de la DMF ; ... l'absence de moyens administratifs et de secrétariat, qui permettrait aux conseillers de se consacrer à leur mission principale, constitue un autre obstacle". Début 1996, seuls le musée du château de Pau et les trois musées d'art moderne (Chagall, Picasso et Léger) bénéficiaient de la présence de conseillers- musées, conservateurs du patrimoine, dans leur région d'implantation; l'absence de conseillers- musées laissait sans surveillance les musées nationaux situés en Bourgogne et en Corse ( musée Magnin à Dijon, musée de la maison Bonaparte à Ajaccio, annexe des Milleli du musée des ATP) ; dans toutes les autres régions où étaient implantés des musées nationaux (Pays de la Loire, Aquitaine, Limousin, Picardie), les fonctions de conseiller- musée étaient exercées par des agents administratifs "faisant fonction".

La lenteur avec laquelle se sont mis en place les relais administratifs (secrétaires généraux) ou d'autorité (conseillers pour les musées) destinés notamment, pour garantir son efficacité, à accompagner le mouvement de déconcentration, est à l'origine de la faiblesse des résultats obtenus et de la stagnation actuelle, dans nombre de musées, du processus de responsabilisation des conservateurs.

Cette première tentative d'amélioration de la gestion a fait naître un besoin objectif de développer encore des structures de gestion locale aptes à gérer les moyens que la DMF pouvait déléguer plus avant sans nuire à la cohérence de la gestion d'ensemble de son budget, et un besoin subjectif d'une plus grande liberté de gestion, notamment dans les établissements de moyenne importance. La DMF s'est donc engagée, à partir de 1991, dans un projet de développement de "centres de responsabilité" dont la création avait été recommandée par le Premier ministre en 1990.

## **B. - LES CENTRES DE RESPONSABILITE**

Aucun des projets de création de centres de responsabilité, conduits à ce jour dans huit musées, n'a atteint les objectifs qu'il se fixait d'améliorer la gestion des établissements en conférant une plus grande marge d'initiative à leurs responsables.

Ils ont certes donné l'occasion à la DMF, par le biais de l'élaboration de "projets de service", de convaincre les chefs d'établissement de la nécessité de mieux définir leur projets scientifiques et culturels - sans toutefois que cela débouche toujours concrètement - et lui ont permis de clarifier certains aspects des relations des musées nationaux avec la RMN. Mais ces résultats demeurent insuffisants au regard des enjeux de la déconcentration.

---

32) Le Louvre était doté d'un poste d'administrateur délégué, confié à un haut fonctionnaire de l'ordre administratif, dès 1988.

a) La première tentative, en 1991, concernait le musée d'Orsay qui, depuis sa création avait été doté d'un budget global de fonctionnement. En application des instructions relatives au renouveau du service public, une convention était conclue le 29 juillet 1991, pour une durée de trois ans à compter du 1er janvier 1991, entre les ministères de la culture, du budget et de la fonction publique, aux termes de laquelle l'établissement se voyait doté d'une plus grande souplesse de gestion mais s'engageait, en contrepartie, à une meilleure maîtrise de ses coûts, à une plus grande rigueur dans la définition de ses objectifs d'exploitation et dans le suivi de ses résultats, enfin à une amélioration des services rendus à ses usagers. Cette convention était complétée par un "contrat de centre de responsabilité" passé entre le musée, la DMF et la DAG.

D'un point de vue pratique, le musée s'engageait à établir, dans les six mois, un "projet de service" définissant les objectifs qu'il s'assignait en matière de gestion, à mettre en place un contrôle de gestion et à dresser chaque année un bilan financier des moyens mis à sa disposition, assorti d'un document prévisionnel pour l'année suivante. En contrepartie, les ministères cosignataires s'engageaient notamment à étendre la globalisation de ses crédits de fonctionnement, à lui laisser le bénéfice des économies réalisées sur ses dotations annuelles, à alléger pour certaines opérations les contraintes du contrôle financier préalable, à assouplir les conditions de gestion des personnels pour accroître la marge d'initiative du directeur de l'établissement, enfin à lui apporter leur concours pour la mise en place d'un contrôle de gestion et à lui allouer des crédits d'équipement permettant une programmation pluriannuelle et concertée de ses investissements.

Sur l'ensemble de ces dispositions, seuls ont été respectés l'assouplissement du contrôle financier a priori et la globalisation progressive de l'ensemble des crédits de fonctionnement. Si, dans cette situation, la responsabilité des administrations de tutelle, qui n'ont pas appliqué, pour l'essentiel, la convention qu'elles avaient signée, ne peut être niée, celle du musée, qui de son côté n'a pas non plus tenu ses engagements, ne doit pas être minimisée. En particulier, aucun véritable projet de service n'a vu le jour, aucun véritable système de contrôle de gestion n'a été mis en place, aucun véritable bilan d'exécution financière n'a été établi ni aucune réunion de suivi du projet tenue. La DMF est, quant à elle, restée relativement passive pendant les trois années qu'a duré cette première expérience, considérant que son rôle devait se limiter à "coordonner la mise en place des projets de service, définir les priorités parmi les musées qui bénéficieraient des crédits pour la réalisation de ces projets, et à en centraliser les bilans". Il est vrai que la décision de créer ce centre de responsabilité n'avait pas été prise par elle mais par la direction de l'administration générale du ministère de la culture qui ne l'avait guère associée à cette première expérience.

En dépit du non respect de la presque totalité des engagements pris et de la relative indifférence qui a caractérisé le suivi de cette expérience, le musée a pu obtenir le maintien de la globalisation de ses crédits de fonctionnement et de l'allègement du contrôle financier, sans que lui soient imposées les contraintes dont était assorti le dispositif d'origine.

En définitive, l'érection du musée d'Orsay en centre de responsabilité aura permis de résoudre ponctuellement les difficultés d'ordre pratique induites par l'éclatement des dotations budgétaires. Elle n'a en revanche produit aucun résultat en ce qui concerne la gestion des personnels, la programmation rationnelle des investissements et, plus généralement, la maîtrise globale des coûts.

Dans ces conditions, la Cour ne peut qu'observer que le maintien de l'allègement du contrôle financier s'avère aujourd'hui injustifié, dès lors que cette mesure faisait partie d'un dispositif cohérent et indivisible dans lequel la plus grande délégation de responsabilités consentie au chef d'établissement reposait sur un engagement à améliorer de façon probante sa capacité de contrôle de la gestion du musée.

b) Bien que ne disposant alors pas de véritable bilan sur les résultats de l'expérience mise en oeuvre à Orsay, la DMF a engagé, en 1992, les procédures nécessaires à l'érection de nouveaux centres de responsabilité dans cinq musées de moyenne importance (Fontainebleau, Saint Germain, Cluny, Picasso-Paris, Guimet); ce projet a ensuite été étendu, à partir de 1994, à

deux autres établissements (MAAO, ATP) et devrait l'être à terme à d'autres encore (Compiègne).

La DMF a fait porter principalement son action sur l'élaboration de projets de services, à laquelle elle a consacré plus de 2 millions de francs pour s'attacher les services d'une société de conseil britannique qui a soutenu et encadré les efforts des cinq premiers établissements pendant plus d'un an. Ce souci de professionnaliser et rationaliser les démarches préalables à l'érection des établissements en centres de responsabilité était louable ; mais, en raison des ressources limitées que l'administration centrale pouvait y consacrer et de l'insuffisante préparation qui a affecté les tentatives faites en vue d'améliorer les moyens d'administration des établissements, il n'a débouché que sur des résultats partiels qui se sont révélés insuffisants pour la réussite de cette opération.

Faute d'avoir dirigé ses efforts, d'une part sur la traduction des éléments de projets muséologiques et culturels, élaborés avec l'aide du consultant extérieur, en termes d'objectifs d'organisation, d'exploitation et de gestion, d'autre part sur la mise en place d'outils de contrôle de gestion, la DMF n'a pas obtenu des ministères du budget et de la fonction publique, prévenus par l'expérience négative d'Orsay, la signature de la convention qu'elle avait préparée en vue de l'érection des établissements en centres de responsabilité. Elle n'a pu, en conséquence, obtenir aucun engagement de la part de la DAG en matière de gestion des personnels. Comme pour le musée d'Orsay, seule la globalisation des crédits de fonctionnement gérés par la DMF a été acquise pour les établissements concernés.

Le seul résultat concret a été obtenu grâce aux relations organiques privilégiées que la DMF entretient avec la RMN. Des conventions tripartites ( musée /DMF/RMN), prévues par le décret du 14 novembre 1990 et qui jusqu'alors n'avaient jamais été élaborées, ont été enfin signées. Ces contrats, qui énoncent surtout des engagements de principe à collaborer dans le respect mutuel des missions et des compétences de chacun des signataires, et à l'occasion de l'élaboration desquels le régime des dotations déléguées a été revu dans le sens d'une plus grande corrélation entre leur montant et les recettes générées sur les sites, n'ont permis qu'une seule avancée significative en matière de gestion : l'autorité des chefs d'établissement sur les personnels RMN a été assurée, ce qui concourt sinon à une réelle unité sociale des musées du moins à une unité de commandement encore plus nécessaire depuis que l'érection de la RMN en EPIC a conféré à ses agents un statut de droit privé.

La création de nouveaux centres de responsabilité au MAAO et au musée des ATP se heurte aujourd'hui aux mêmes obstacles, et, au surplus, aux difficultés induites par l'insuffisance reconnue des projets muséologiques et culturels de ces établissements.

Ainsi, les avantages retirés aujourd'hui par ces musées portent essentiellement sur l'assouplissement de la gestion de leurs crédits puisque seule la globalisation de leurs dotations de fonctionnement semble acquise.

L'insuffisante préparation de ces projets, qu'illustre la volonté de privilégier l'obtention d'un statut plus souple avant d'avoir envisagé et programmé l'amélioration des structures administratives et des outils de gestion, apparaît comme l'une des causes de la faiblesse des résultats obtenus mais aussi des délais importants qui se sont écoulés depuis les premières mesures de déconcentration touchant les musées de taille moyenne. Elle reste aujourd'hui un obstacle à l'évolution nécessaire des musées nationaux vers une gestion cohérente, contrôlée et responsable, qui ne pourra être surmonté sans une concertation plus étroite des autorités ministérielles concernées, et au sein même du ministère de la culture, entre la DMF, la DAG, voire la DP.

En leur état actuel, l'ensemble des dossiers de transformation de nouveaux musées en centres de responsabilité se trouvent bloqués. Au vu des résultats décevants, dont le bilan n'a d'ailleurs pas été établi, de la première expérience menée au musée d'Orsay, la direction du budget a en effet décidé de ne plus retenir aucun musée parmi les projets de centres de responsabilité tant que des outils de connaissance des coûts et des mesures de l'efficacité des

services n'auront pas été mis en place. Pour sa part, la DMF s'est engagée à élaborer de tels outils à l'horizon 1997. Dans cette attente, le processus de déconcentration est suspendu.

### **C. - LES ETABLISSEMENTS PUBLICS**

L'exemple des trois petits musées d'art du XIX<sup>e</sup> siècle (Auguste- Rodin, Jean-Jacques Henner, Gustave-Moreau) qui, conformément au vœu des donateurs, avaient, dès leur création au début du siècle, reçu un statut d'établissement public, montre que l'autonomie juridique et financière n'est pas une garantie absolue de bonne gestion administrative ou culturelle.

L'érection récente du musée du Louvre et du domaine de Versailles en établissements publics à caractère administratif répondait à des choix plus délibérés. L'absence de recul sur ces expériences ne permet pas aujourd'hui de conclure définitivement sur la pertinence des réponses qu'elles apportent aux questions concernant l'amélioration de la gestion de ces établissements. Tout en constatant que des avancées tout à fait significatives ont été faites en ce sens, la Cour a pu toutefois, dès à présent, identifier certains domaines dans lesquels l'exercice de la tutelle devra être précisé et la capacité d'initiative des dirigeants étendue ou consolidée pour que ce nouveau mode de gestion puisse produire tous ses effets.

Il semble d'ailleurs que la DMF elle-même soit consciente de la nécessité d'apprécier pleinement les effets d'une gestion autonome des musées avant d'en décider l'extension, puisqu'elle a reporté le projet de transformation du musée d'Orsay en établissement public qu'il avait d'abord été envisagé de créer très prochainement.

#### **1° Le cas du musée Rodin**

L'examen de la gestion du musée Rodin a mis en évidence les difficultés qu'éprouve cet établissement, fort pourtant d'une fréquentation de 450 000 visiteurs par an qui le place au 4<sup>e</sup> rang des musées nationaux, à faire face aux missions qui lui avaient été confiées lors de sa création et confirmées par un décret du 2 février 1993, consistant à exploiter le capital légué par Auguste Rodin (édition et ventes de bronzes originaux), à mettre en valeur son oeuvre, tout en assurant une gestion dynamique des publics et de son activité commerciale<sup>33</sup>.

Le musée a bénéficié de la double rente de situation que lui apportaient l'exploitation à son profit des travaux de Rodin et l'importante fréquentation que lui assurait la faveur de l'oeuvre du maître auprès du public. Fort de l'engouement dont il jouit et qui lui vaut actuellement un niveau de satisfaction des visiteurs tenant moins à sa propre action qu'aux collections qu'il présente, il n'a pas développé une véritable politique d'accueil et n'a qu'imparfaitement maîtrisé sa gestion scientifique et sa gestion administrative.

L'autorité de tutelle, constatant que l'établissement s'autofinçait intégralement, s'est longtemps abstenue d'intervenir pour l'inciter à améliorer et dynamiser sa gestion ; la participation personnelle du directeur des musées de France au conseil d'administration lui a toutefois permis d'obtenir l'abandon de projets immobiliers ambitieux et contestables.

\* Le musée a ainsi, au cours des dernières années, développé seul une informatique de gestion. Compte tenu de sa taille et de l'absence de compétences dont il disposait en ce domaine, une collaboration avec les services informatiques de la DMF aurait sans doute permis d'éviter que le musée s'engage dans des investissements coûteux (3 millions de francs) pour un résultat qui s'est avéré très insuffisant.

Entre 1986 et 1992, le musée a conduit une politique immobilière confuse qui l'a amené à investir près de 3,5 millions de francs dans l'étude de projets hasardeux tant de réaménagement de son établissement parisien que de valorisation de son annexe de Meudon, qui ont finalement été abandonnés.

---

33) Aux termes de son statut, ce musée prend lui-même en charge toutes les activités exercées par la RMN dans les autres musées nationaux (expositions temporaires, animation culturelle, librairie, édition, diffusion et vente de produits dérivés, exploitation de restaurant et cafétéria...).

La tutelle n'a guère réagi non plus devant les graves difficultés de fonctionnement de l'agence comptable de l'établissement qui l'empêchaient de produire ses comptes dans les délais réglementaires et qui la conduisaient, dans des conditions au demeurant gravement irrégulières - que la Cour a déferées devant la Cour de discipline budgétaire et financière -, à recourir, à partir de 1989, à un consultant extérieur qu'elle chargeait d'établir ses comptes. Cette collaboration, qui a conduit le musée à verser, en quatre ans, plus de 1 million de francs au consultant, n'a produit que des résultats médiocres puisque, fin 1993, seul le compte de l'établissement public pour 1989, d'ailleurs entaché d'inexactitudes, avait été établi. Ce n'est qu'à partir de 1994 que les comptes du musée ont pu être arrêtés dans les conditions normales.

Les conséquences des insuffisances de la gestion du musée ne sont pas apparues tant qu'il a continué à tirer des profits substantiels de l'édition des bronzes de Rodin, qui lui ont permis d'accumuler des réserves couvrant plusieurs années de fonctionnement. En 1995, différentes ventes opérées sur le marché asiatique lui ont encore assuré un chiffre d'affaires de 45 millions de francs. Mais le tarissement progressif de ces ressources fait, pour l'avenir, peser des risques inéluctables sur l'exploitation future de l'établissement qui pourraient conduire, à terme, sa tutelle à devoir le soutenir financièrement. Une remise en ordre de son organisation et une mise à niveau de ses moyens administratifs sont d'autant plus urgentes.

## **2° Le cas du musée du Louvre**

Si la transformation du musée du Louvre en établissement public, effective depuis le 1er janvier 1993, avait été mise à l'étude dès le milieu des années 1980, elle n'a obtenu l'accord des plus hautes instances de l'Etat qu'en juin 1992, l'approbation par le Premier ministre du projet de décret statutaire intervenant elle-même au mois de septembre suivant. Les détails techniques du projet ont ensuite été arrêtés entre septembre et décembre de la même année. L'objectif essentiel de cette réforme était triple : préserver et renforcer la maîtrise de sa politique culturelle par le musée, optimiser la gestion de ses personnels, moderniser sa gestion financière. Au regard de ces objectifs, le statut actuel de l'établissement et les conditions dans lesquelles il a été, jusqu'à présent, mis en oeuvre, pourraient être améliorés.

- Malgré le changement de statut qui a permis à l'établissement de prendre en mains sa politique culturelle, et notamment sa politique tarifaire, sa politique d'accueil des publics ou d'exploitation du domaine et des immeubles qu'il a reçus en dotation, toutes matières qui relèvent désormais des décisions de son conseil d'administration, la Cour a constaté que certaines limitations à son autonomie ont persisté.

C'est ainsi qu'en avril 1995, le Premier ministre a décidé de sa propre initiative d'une augmentation des tarifs du musée pour 1996 que le conseil d'administration de l'établissement, qui était seul compétent en cette matière, a ensuite légèrement infléchi. En 1993 et 1994, des utilisations d'espaces ont été imposées sous la pression de cabinets ministériels sans que le conseil d'administration ou le collège des conservateurs aient été consultés. Dans un cas ces derniers avaient même été amenés, soutenus par la DMF, à manifester leur commune opposition aux conditions de la manifestation projetée. L'établissement ayant clarifié en 1994 sa politique et ses procédures de décision en matière d'utilisation des espaces du musée, de telles interférences avec son autonomie d'administration devraient normalement disparaître.

Par ailleurs, la DAG a décidé en 1993 d'inscrire sur le tableau des effectifs de l'établissement 4 emplois de chercheurs travaillant dans les services scientifiques du laboratoire de recherche des musées de France (LRMF). Tout en reconnaissant que cette mesure constitue une entorse à l'autonomie de gestion du musée, la DMF, dont relève ce laboratoire, considère qu'elle correspond à une contribution légitime de l'établissement à l'activité du LRMF au motif qu'il travaille essentiellement pour le Louvre.

- Soucieuse de préserver sa capacité de tutelle sur un établissement aussi important, la DMF avait souhaité que soient introduits, pour le Louvre, quelques aménagements dans le statut d'EPA, essentiellement sous deux aspects : la création d'une direction unique avec la nomination d'un président-directeur choisi dans le corps des conservateurs du patrimoine, l'instauration d'un

cahier des charges fixant des objectifs à la politique culturelle, aux activités et aux investissements du musée .

La nécessité d'obtenir un large consensus des départements scientifiques et d'éviter des dissensions entre la direction générale et la conservation, ainsi que la volonté d'affirmer la prédominance des missions scientifiques relatives aux collections (conservation, protection, restauration), sont à l'origine de l'obligation fixée par le décret statutaire de l'EPML de recruter son président-directeur au sein du corps des conservateurs, règle dont le Conseil d'Etat a admis la conformité au principe d'égal accès aux emplois publics.

La Cour observe toutefois que des dispositions différentes ont été appliquées au nouvel établissement public du musée et du domaine de Versailles, dont seul le directeur général est recruté dans les corps des conservateurs, le président pouvant être nommé sans conditions d'origine statutaire, dispositif au demeurant également adopté pour les établissements publics des musées des armées.

En tout état de cause, ainsi que l'exemple du musée Rodin conduit notamment à le penser, il apparaît indispensable que les conservateurs appelés à exercer des responsabilités majeures en matière d'administration des grands musées reçoivent au préalable une formation spécifique à cet effet, les compétences scientifiques, aussi éminentes qu'elles soient, n'étant pas, à elles seules, garantes de la capacité à bien gérer. La création de l'école du patrimoine a eu notamment pour objet de répondre à cette préoccupation.

- En prévoyant qu'un cahier des charges serait conclu avec les ministres de la culture et du budget, "fixant des objectifs à l'établissement et prévoyant les moyens et emplois devant être affectés [à son] fonctionnement", l'article 6 du décret du 22 décembre 1992 introduisait une innovation intéressante pour un exercice plus responsable de la tutelle. Ces dispositions n'ont cependant été que partiellement suivies d'effet.

Un projet de cahier des charges pour la période 1994-1996, présentant, certes, des objectifs et des moyens plus qualitatifs que quantitatifs, a été établi par le musée dès 1993, approuvé par le ministre de la culture qui l'a signé, et par le représentant du directeur du budget, au conseil d'administration de l'EPML. Si le musée se réfère à ce document dans ses demandes budgétaires, force est de constater que le ministère ne lui accorde lui-même qu'une valeur incertaine puisque les dotations allouées à l'EPML ne s'y conforment pas. En particulier, les subventions d'investissement dont bénéficie l'établissement (10 millions de francs par an) sont très inférieures aux besoins exprimés dans son cahier des charges. Aussi a-t-il contraint, dès 1996, d'utiliser la totalité de sa dotation aux amortissements, soit 18 millions de francs, au risque d'hypothéquer l'avenir, afin de permettre le renouvellement des équipements essentiels à son fonctionnement, notamment des dispositifs de climatisation et de sécurité.

- Il n'est, enfin, pas certain que les objectifs d'optimisation de la gestion des personnels et de la gestion financière puissent être atteints en l'état actuel du système de gestion de l'établissement. La rémunération des personnels titulaires, qui lui sont affectés par la DAG, ne lui ayant pas été transférée, le musée se trouve dans l'incapacité, d'une part de réaliser une gestion prévisionnelle et maîtrisée de ses effectifs, d'autre part de procéder aux arbitrages, que requiert une gestion rationnelle des budgets, entre dépenses de fonctionnement et d'investissement ou entre valorisation de compétences internes et recours à la sous-traitance<sup>34</sup>. Cette situation est lourde de conséquences : le musée se voit forcé de fermer des salles lorsque ses effectifs de surveillance ne permettent pas d'en assurer la sécurité dans des conditions satisfaisantes, ce qui contrarie sa politique culturelle, ou d'étendre le recours à des personnels vacataires, ce qui introduit une contradiction entre sa volonté d'enrichir les tâches, notamment

---

34) A titre d'exemple, alors que l'utilisation des ouvriers d'art des ateliers du Louvre s'avère trois fois moins coûteuse que le recours à des ateliers privés sous-traitants, et au demeurant plus efficace en raison de l'expérience acquise par ces ateliers et de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les conservateurs, plus de trente emplois demeurent vacants dans ce secteur, soit près du quart des effectifs budgétaires.

dans le domaine de la surveillance, pour promouvoir de véritables métiers d'accueil et améliorer le service aux usagers, et la précarité de la situation d'une partie des agents qu'il emploie.

Le tableau d'emploi annexé aux budgets de l'établissement depuis 1993 apparaît certes nécessaire mais il ne saurait suffire à pallier ni ces inconvénients, ni l'absence des engagements contractuels réciproques prévus par le décret statutaire de l'EPML.

### III. - LES RELATIONS AVEC LES ACTEURS PRIVÉS

Pendant longtemps, l'Etat ne s'est pas vraiment préoccupé d'organiser et d'orienter les initiatives prises, par des personnes privées, en faveur des collections des musées nationaux . Les incitations fiscales accordées aux mécènes, ou les avantages accordés aux sociétés d'amis, ne peuvent tenir lieu, du point de vue de la gestion des musées , de politique en ce domaine. Faute qu'aient été arrêtés des principes clairs permettant d'établir des relations équilibrées, dans le respect des intérêts respectifs de l'Etat et de ses partenaires privés, des pratiques ambiguës, voire irrégulières, se sont développées.

#### A. - L'ABSENCE DE POLITIQUE D'ENSEMBLE

De longue date, les citoyens ont aidé à l'enrichissement du patrimoine artistique national . Nombre de musées nationaux ont ainsi été créés à partir d'importantes collections données ou léguées à l'Etat<sup>35</sup>.

Sociétés d'amis et mécènes individuels ont manifesté en de multiples occasions leur volonté de participer à l'enrichissement ou à la défense du patrimoine artistique national . Depuis 1987, la loi relative au développement du mécénat les a fortement encouragés à accroître encore leur soutien aux efforts que l'Etat consentait lui-même pour l'enrichissement et la valorisation des collections nationales . Leurs apports se sont notablement développés.

#### **Apports financiers privés reçus par la R.M.N.** (Dons et fonds de mécénat recueillis par la R.M.N. (MF))

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
<i>Dons et legs</i>	8,6	10,3	3,8	28,8	19,1	38,0	1,6	18,5	3,8	21,8	154,3
<i>Mécénat</i>	2,1	2,3	2,1	5,7	8,3	7,8	8,7	12,7	37,0	12,0	98,7
<b>Total</b>	<b>10,7</b>	<b>12,6</b>	<b>5,9</b>	<b>34,5</b>	<b>27,4</b>	<b>45,8</b>	<b>10,3</b>	<b>31,2</b>	<b>40,8</b>	<b>33,8</b>	<b>253,0</b>

Source : Réunion des musées nationaux

En plus des fonds collectés par la RMN, de nombreuses sociétés d'amis de musées participent directement à l'enrichissement des collections. Si, poursuivant une tradition séculaire, la plus ancienne, la Société des amis du Louvre, a, au cours des huit dernières années, acquis pour le Louvre pour près de 60 millions de francs d'oeuvres et objets d'art, des associations de mécènes de création plus récente s'engagent également activement dans ce domaine : en quatre ans d'existence, une association a permis au musée Guimet d'enrichir ses collections d'un nombre élevé d'oeuvres d'art asiatique d'une valeur de près de 18 millions de francs. A elles seules, les associations oeuvrant au profit des trois grands musées (Louvre, Orsay, Versailles) auront, au cours des douze dernières années, apporté à l'Etat soit pour l'enrichissement de ses collections, soit pour la valorisation culturelle des oeuvres et des sites, près de 100 millions.

Pourtant, l'Etat n'a agi, à leur égard, que de façon dispersée. Dès leur création, les membres des sociétés d'amis ont reçu divers avantages en contrepartie de leurs actions en faveur des musées , mais en fonction des circonstances et des demandes de leurs associations. La

35) Hébert, Henner, Gustave Moreau, Orangerie, Chagall, Fernand Léger, Guimet, Bois-Préau, Bonaparte, de Lattre, Adrien Dubouché, Magnin.

RMN, compétente depuis 1981 pour décider de ces avantages, n'a pas reçu de directive de sa tutelle dans ce domaine.

Sans doute, un décret du 29 juin 1922 prévoyait-il que "les membres des sociétés établies en vue du développement d'un musée et reconnues d'utilité publique pourront être [après avis d'une commission ministérielle] assimilés aux abonnés à l'entrée dans le musée si les dons de ces sociétés à l'établissement peuvent être considérés comme équivalents au demi-droit d'entrée". Mais aucun abonnement n'ayant été institué dans les musées nationaux, jusqu'à la création du musée d'Orsay, ce texte, faute de référence pratique, ne pouvait s'appliquer. L'entrée gratuite dans les musées a toutefois été traditionnellement accordée aux membres des sociétés d'amis, même lorsque celles-ci n'avaient pas été reconnues d'utilité publique. En tout état de cause, ce décret a été abrogé de fait par la loi de finances du 24 mai 1951 qui instituait un mode de fixation des tarifs dans les musées d'Etat différent de celui arrêté en 1922.

Tenus pour acquis par la coutume, ces avantages n'ont, jusqu'à une époque récente, jamais fait l'objet de bilans objectifs mettant en regard les apports respectifs des uns et des autres.

En dehors de cas exceptionnels, dont le retentissement national ou international ne pouvait laisser le ministère indifférent, les relations avec les mécènes individuels ont été laissées, notamment à partir de 1987, à l'initiative de la RMN et des responsables d'établissement sans que leurs actions respectives fassent l'objet d'une coordination. Il en est résulté parfois des frictions entre les musées qui réussissaient à susciter des dons grâce à des relations personnelles et directes avec des mécènes, et la RMN qui, en dernier ressort, devait, pour des raisons juridiques, encaisser le produit de ces dons. En outre, des pratiques se sont développées, sans cohérence d'ensemble, en ce qui concerne les contreparties, même symboliques, à accorder, à titre de remerciement, aux donateurs.

Ce n'est qu'en décembre 1992 que le directeur des musées de France a décidé de définir "des modalités de collaboration entre les sociétés d'amis et les musées" et a demandé qu'une mission d'étude préalable soit confiée à l'Inspection générale de l'administration du ministère de la culture. Les conclusions de cette enquête, qui n'a porté sur aucune des grandes associations mécènes oeuvrant au profit de musées importants<sup>36</sup>, déposées en avril 1993, ne connurent de suites tangibles qu'en 1995 lorsque la DMF entama une réflexion qui déboucha l'année suivante sur un avant-projet de contractualisation des relations entre l'Etat et les associations d'amis de musées. En 1995, le musée du Louvre avait également, de son côté, engagé une négociation avec la Société des amis du Louvre en vue de contractualiser leurs relations : cette négociation n'a pas encore abouti.

Cette absence de politique a eu pour conséquence le développement de pratiques ambiguës, voire irrégulières, dans les domaines du mécénat et de la participation des sociétés d'amis au fonctionnement des musées.

## **B. - MECENAT ET SOCIETES D'AMIS**

### **1° La qualification des actes de mécénat**

La notion d'acte de mécénat ne peut aujourd'hui être appréhendée, en droit, que dans le cadre de la législation fiscale. Aucune autre définition n'en a été donnée jusqu'à présent que celle qui résulte des dispositions de l'article 238 bis du code général des impôts et qui désigne comme acte de mécénat les versements effectués sans contrepartie directe ou indirecte au profit d'oeuvres ou d'organismes d'intérêt général.

---

36) La lettre de mission donnée à l'IGA par le cabinet du ministre limitait son intervention à l'examen du fonctionnement de 5 associations gravitant autour de trois musées de moyenne importance (Saint-Germain, Cluny, Guimet).

Si la recherche par les musées de financements d'origine privée en vue d'enrichir les collections, de permettre l'organisation d'expositions temporaires ou de soutenir leurs actions culturelles, apparaît bénéfique pour le patrimoine muséographique et d'autant plus légitime que le législateur a, en 1987, souhaité voir ces relations entre l'Etat et le secteur privé se développer, elle ne saurait être entreprise que dans des conditions respectant tant la lettre que l'esprit de la loi.

La Cour a pourtant constaté que, encouragés par les mesures de déconcentration prises à partir des années 1987/1988, et pour accroître leurs moyens de fonctionnement ou leurs crédits d'acquisition, nombre d'établissements, pour étendre le bénéfice des incitations fiscales accordées par la loi aux donateurs désintéressés, avaient qualifié de mécénat des activités qui s'apparentaient à des opérations de nature commerciale.

La plupart des musées étudiés par la Cour et qui possèdent des espaces prestigieux, ou adaptés à l'organisation de manifestations, tels que le Louvre, le château de Versailles, les musées d'Orsay ou Rodin, ont, depuis 1987, mis ces espaces à la disposition de personnes privées moyennant le versement, selon des tarifs préétablis, de sommes variant en fonction des temps d'utilisation et des espaces occupés de quelques dizaines à quelques centaines de milliers de francs.

Ces opérations ne sont pas contestables en elles-mêmes. Elles peuvent participer au rayonnement des établissements tout en leur permettant d'abonder leurs moyens financiers. Est critiquable, en revanche, le fait de les avoir qualifiées d'opérations de mécénat, avec les avantages fiscaux en résultant, tant pour les établissements concédants que pour les occupants temporaires. Ces opérations ont été, en effet, accompagnées de conventions dites "de mécénat" aux termes desquelles les occupants "désireux de consentir un don [d'un montant correspondant au tarif de mise à disposition des espaces]" se voyaient accorder en contrepartie, la possibilité d'utiliser certains espaces des musées à des fins privées.

Une des raisons de ce comportement était liée au souhait des établissements d'accorder au personnel sollicité pour l'organisation de ces manifestations le régime de rémunération, prévu par un décret du 4 avril 1989, plus favorable que le régime de droit commun de rémunération des heures supplémentaires effectuées par les agents de l'Etat. Le musée du Louvre, en confirmant cette analyse, a indiqué à la Cour que "compte tenu de l'importance des obligations remplies par les personnels [lors de ces manifestations], le revenu qu'il pourraient tirer de cette activité supplémentaire [ne serait plus suffisamment incitatif] si le régime des heures supplémentaires statutaires devait être appliqué; le Louvre devant alors renoncer à ce type de manifestations du fait de l'absence de personnels volontaires se priverait ainsi de recettes importantes".

Au motif que les entreprises organisant des manifestations dans ses murs profitaient de sa notoriété et en voyaient leur image de marque renforcée, le musée du Louvre a, dès son autonomie acquise, requalifié ces opérations en actes de "parrainage", catégorie également prévue par le code général des impôts et définie comme le soutien direct apporté par une entreprise à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice pour son exploitation. Cette pratique a donné lieu à des interprétations incertaines de la part du service de la législation fiscale. Tandis que dans une note adressée le 14 avril 1994 au musée du Louvre, le service ouvrait au musée la possibilité de considérer comme des recettes de parrainage le produit des locations d'espace qui "excéderait largement la valeur du service rendu", dans une autre communication du 7 septembre 1995, destinée à la Cour, il précisait que "les dépenses engagées par les entreprises" ne peuvent en aucun cas constituer des dons dès lors que les sommes versées... ont pour contrepartie directe l'utilisation des locaux du musée du Louvre pour les manifestations qu'elles organisent dans l'intérêt de leur exploitation". Priés de faire connaître leur position définitive sur ce sujet, les services fiscaux ont fait savoir à la Cour que "les mises à disposition d'espaces aménagés réalisées par le Musée du Louvre au profit d'entreprises, en contrepartie de rémunérations déterminées en application d'un tarif, constituent des opérations commerciales imposables aux impôts commerciaux dans des conditions de droit commun".

Compte tenu de cette dernière position, il est nécessaire que la DMF élabore et formalise une doctrine claire dans ce domaine et en organise la mise en application par les musées, ce qui devrait notamment la conduire à évaluer les conséquences financières et comptables du respect des textes législatifs.

## 2° Les sociétés d'amis des musées nationaux

Des sociétés d'amis existent auprès des deux tiers des musées nationaux . A l'occasion de l'enquête conduite en 1993 par l'IGA, la RMN indiquait être "en rapport permanent" avec sept associations seulement auxquelles elle consentait divers avantages relatifs notamment à l'accès aux collections nationales<sup>37</sup>.

a) L'étude de douze associations<sup>38</sup> dont cinq des sept associations précitées, ayant toutes en commun de se donner comme but de promouvoir le musée auquel elles sont attachées, a permis à la Cour de faire le constat suivant :

- Un petit nombre seulement d'associations d'amis (ou assimilées) possèdent une indépendance financière réelle (SAL, SAV, SAG, AFAO, ARAA) qui leur permet d'oeuvrer à la réalisation de leurs buts sociaux sans devoir compter sur des ressources d'origine publique. Leurs recettes proviennent ainsi pour 80 à 100 % de la collecte des cotisations, de dons ou du produit de leurs activités associatives.

Ce constat est à rapprocher du fait que, parmi les musées nationaux , il n'existe que trois associations de masse, réunissant plusieurs milliers d'adhérents : la SAL qui se distingue entre toutes avec plus de 60 000 membres, la SAV (plus de 4 000 adhérents) et l'AFAO (environ 2 000 adhérents). En ce qui concerne la SAL, ce chiffre est toutefois à nuancer ; le nombre d'adhérents s'explique pour une grande partie par le fait que l'adhésion à cette association peut être assimilée à l'achat d'un quasi-produit d'abonnement dont le musée a laissé la distribution de longue date à l'association. Les deux tiers des ressources de la SAL seraient ainsi encaissés par le musée si celui-ci décidait, ce qu'il n'a jamais fait, de vendre des cartes d'abonnement donnant à leurs acheteurs les avantages aujourd'hui consentis aux membres de la SAL. L'indépendance financière de cette association, et sa capacité d'intervention au profit du musée , reposent donc pour une part importante sur cet accord informel.

Parmi les 12 associations étudiées, 7 ont des ressources propres comprises entre 10 et 30 % de leur ressources totales d'exploitation, leurs moyens de fonctionnement provenant de subventions publiques (de 30 à 97 % selon les cas) ou de l'encaissement de recettes publiques (de 10 à 90 %).

- Six des associations <sup>39</sup> sur lesquelles la Cour s'est penchée, dont deux des sept avec lesquelles la RMN entretient des rapports continus, servent de relais aux établissements pour leur fonctionnement. Ce soutien recouvre, dans certains cas, l'essentiel des activités de l'association.

\* La DMF a ainsi, en 1991 et 1992, augmenté la subvention versée à la SAMAN pour lui permettre d'éditer la revue scientifique du musée des Antiquités nationales . Elle lui a en contrepartie demandé de prendre en charge des dépenses informatiques du musée à hauteur de 40 000 F.

\* La SAG a perçu des subventions publiques pour prendre en charge une partie du fonctionnement de services du musée Guimet : la DMF et la direction de la musique et de la danse lui ont ainsi versé, entre 1990 et 1992, 376 000 F pour rémunérer un chargé d'études à la photothèque, ainsi qu'un "musicologue pour animer la sonothèque", et pour régler l'achat de divers matériels utilisés par ces services.

---

37) Sociétés des amis du Louvre, Orsay, Versailles, ATP, Rodin, Gustave Moreau, Blérancourt.

38) Société des amis du Louvre (SAL), Société des amis d'Orsay (SAMO), Société des amis de Versailles (SAV), Société des amis du musée des antiquités nationales (SAMAN), Société des amis du musée Guimet (SAG), Association française des amis de l'Orient (AFAO), Association pour le rayonnement des arts asiatiques (ARAA), Institut Vendéen Clemenceau-de Lattre (IVCL), Société Rodin, Association pour le rayonnement du musée du moyen-âge (ARMMA), Société des amis du musée des ATP (SATP), Association pour le développement des échanges interculturels au musée des arts d'Afrique et d'Océanie (ADEIAO). Les données relatives à la SAMAN et l'ARMMA proviennent de l'enquête de l'IGA d'avril 1993.

39) SATP, SAMAN, SAG, IVCL, ADEIAO, Rodin.

\* La Société Rodin a supporté sur son propre budget des frais de déplacement du conservateur en chef du musée, des compléments de rémunération à des personnels permanents, la rémunération, pendant plus d'un an d'un jardinier, et jusqu'au remboursement de trop-perçus de rappels de cotisations sociales réclamés à une partie du personnel du musée lors de sa titularisation.

- En dehors de conventions spécifiques conclues avec la Société Rodin et l'ADEIAO pour organiser les systèmes par lesquels ces associations ont pu percevoir des recettes publiques, aucune convention n'a été conclue par l'Etat avec ces organismes pour arrêter contractuellement les conditions dans lesquelles ceux-ci oeuvreraient au profit des musées et en retireraient des avantages en contrepartie.

- D'autres caractéristiques ont aussi pu être mises en évidence.

A peine la moitié des associations qui se donnent pour but de contribuer à l'enrichissement des collections des musées nationaux ont une action réelle et significative en ce sens se traduisant par des dons réguliers d'oeuvres ou de sommes d'argent destinées à financer des acquisitions<sup>40</sup> ; certaines associations n'ont toutefois pas été créées avec cet objet social (Société Rodin, SAMAN, ADEIAO).

La moitié des associations est impliquée dans la prise en charge de tout ou partie de l'animation culturelle du musée, même lorsque cette activité n'entre pas dans le cadre de leur objet social, ce qui signifie qu'elle est comprise comme un moyen de concourir au rayonnement des établissements.

b) Dans quatre des huit musées nationaux dont la Cour a examiné la gestion, il a été constaté que les établissements avaient eu recours aux sociétés d'amis dans des conditions irrégulières qui, dans certains cas, ont conduit la juridiction à engager des procédures de déclaration de gestion de fait.

\* Le musée d'Orsay a ainsi permis à la SAMO, sous couvert d'opérations de mécénat, de percevoir pendant plusieurs années le produit des opérations commerciales de mise à disposition de ses espaces. Les ressources importantes (9,4 millions de francs entre 1987 et 1993) tirées de cette interposition irrégulière dans l'encaissement de recettes publiques ont permis à la société des amis de participer à l'enrichissement des collections du musée. Il s'est avéré que la motivation essentielle des organisateurs de ces irrégularités était, au moment où le musée se créait et où les besoins de ses collections étaient très importants, de permettre à la SAMO d'acquérir rapidement une réputation dont il était espéré qu'elle aurait pour effet d'attirer puis de fidéliser des donateurs et donc, à terme, de rendre à la RMN le bénéfice de ces opérations. La société des amis n'ayant pas su prendre son autonomie, sans doute pour une part en raison du confort financier que lui conférait la perception des recettes de locations d'espaces, les irrégularités se sont prolongées.

\* Une situation comparable a été mise en évidence entre le musée Rodin et la société Rodin. Cette dernière a obtenu par convention le droit d'exploiter la location des espaces de l'hôtel de Biron et d'en conserver l'essentiel du produit. Elle n'était en effet tenue, pour chaque opération dont les tarifs allaient de 80 000 F à 200 000 F, de ne reverser qu'une somme forfaitaire de 10 000 F au musée, obligation qu'elle ne respecta d'ailleurs pas. La convention ainsi passée, déséquilibrée au profit de la société Rodin qui, de 1989 à 1995 a perçu environ 5 millions de francs de recettes de location et consentit en contrepartie, sans y être tenue, à prendre en charge à hauteur de 4,7 millions de francs des dépenses liées aux activités du musée qui l'accueillait dans ses locaux, ne pouvait tenir lieu ni, du point de vue de la régularité comptable, de titre légal pour encaisser ces recettes publiques, ni, du point de vue de la gestion culturelle de l'établissement, du lien contractuel nécessaire pour clarifier les relations entre le musée et sa société d'amis.

\* Au MAAO, encore, faute de convention, l'ADEIAO, a pu, encouragée par le directeur du musée mais hors du contrôle de la DMF, prendre une place croissante dans l'animation culturelle, l'organisation d'expositions à l'occasion desquelles elle recevait une surtaxe instituée à son profit sur la billetterie, et, ainsi que cela a déjà été évoqué, la création d'un département d'art

---

40) Quatre sur les douze étudiées : SAL, SAMO, SAV, ARMMA.

contemporain, en servant, dans des conditions juridiques incertaines, de structure d'accueil aux dons faits au musée. Le dynamisme d'une association qui, depuis 1984, a multiplié les initiatives en faveur d'un musée dont le projet culturel était en délaissé a conduit à une immixtion croissante et incontrôlée de l'ADEIAO dans le domaine de compétence propre de l'établissement et des autorités centrales.

c) Dès lors que les apports réciproques des musées et des associations ne sont pas évalués, l'intérêt, pour la politique culturelle de l'Etat, des relations qu'il entretient avec ces partenaires privés n'apparaît pas clairement.

Le cas de la Société des amis du Louvre est, de ce point de vue, significatif. Selon un calcul fait, à la demande de la Cour, le musée du Louvre a d'abord évalué à environ 12 millions de francs la valeur des divers avantages consentis par l'Etat aux quelque 60 000 membres de la SAL en 1994, évaluation qu'il a ensuite ramenée à 6,5 millions de francs, sans que l'écart entre ces deux estimations, résultant d'une distinction entre la valeur des avantages consentis à l'association et le manque à gagner qui en résulte pour le musée, puisse être fondé sur des éléments objectifs certains. Ces chiffres sont à rapprocher de la valeur des dons consentis par l'association aux collections du musée : ces dons, qui avaient atteint une moyenne annuelle de 7,4 millions de francs entre 1988 et 1993, ont été portés à 14 millions en 1994, afin de prendre en considération le fait qu'au cours de cette période la SAL, dont le nombre d'adhérents avait doublé, disposait de recettes sensiblement plus élevées. Cette comparaison relativise, au moins sur le plan financier, l'importance de l'apport constitué par l'intervention de la SAL.

### **3° La nécessité de définir des règles**

Le cas des sociétés d'amis de musées est exemplaire de la nécessité de définir des règles dans les relations avec les acteurs privés.

La Cour n'entend pas se prononcer sur le point de savoir si de telles associations présentent, par nature, une utilité pour la mise en oeuvre de la politique d'ensemble des pouvoirs publics à l'égard du patrimoine muséographique. Il appartient, sur ce point, au ministère de la culture de faire connaître sa position en énonçant ce qu'il attend des associations qui souhaitent se consacrer à la promotion des musées, et en décrivant le cadre juridique dans lequel doit s'exercer leur action.

Mais la situation dans laquelle des avantages sont consentis à des associations, sur le seul fondement d'une coutume ancienne ou, plus généralement, au seul motif de la noblesse de leurs buts, sans que soient régulièrement évalués les avantages qu'en retirent respectivement l'Etat et ses partenaires, ne saurait se prolonger sans inconvénients. Elle amène actuellement un nombre non négligeable d'usagers à cotiser à des associations moins parce qu'ils adhèrent intimement aux buts qu'elles se fixent que pour bénéficier des facilités d'accès aux musées que cette adhésion leur procure. Elle conduit aussi à s'interroger sur la justification des avantages traditionnellement concédés, sur le budget de l'Etat, à certaines associations lorsque la valeur de ceux-ci se révèle supérieure ou comparable à celle des apports des bénéficiaires.

Il importe donc qu'aucune relation ne soit plus établie avec des associations hors d'un cadre conventionnel précis. Un tel dispositif permettrait notamment, d'une part d'envisager, plus largement et dans des conditions juridiques plus assurées qu'aujourd'hui, la participation de l'initiative privée à la réalisation des missions de service public que l'Etat assigne aux musées nationaux, d'autre part, de faire apparaître plus clairement la part de subvention accordée à celles des associations dont l'Etat jugerait nécessaire, en accord avec sa politique culturelle, qu'elle soient aidées. L'efficacité de telles mesures ne sera assurée qu'à une double condition : en premier lieu, que les projets scientifiques et culturels des musées prennent en compte l'existence des associations d'amis et les intègre dans leurs objectifs, ce qui suppose qu'ils soient nettement définis par la tutelle ; en second lieu, que les conventions passées entre les établissements et les associations soient d'une durée limitée, reposent sur une définition précise des obligations réciproques des parties, et ne soient renouvelées qu'après avoir fait l'objet d'une évaluation des résultats de leur exécution.

**Troisième partie :**  
**La gestion administrative des collections. TROISIEME**  
**PARTIE**

Le développement des musées, de l'animation culturelle qui y est conduite, des politiques d'accueil de leurs publics, enfin de la recherche muséographique, n'ont de sens qu'en rapport avec la nature et la qualité des collections. Mais ces collections d'art ne sont pas seulement des objets d'étude scientifique ou d'action culturelle : elles sont d'abord partie intégrante du patrimoine collectif de la nation et doivent donc être conservées par ceux auxquels la garde en est confiée, dans des conditions telles que celui-ci ne soit pas appauvri par des atteintes portées à son intégrité et soit, si possible, enrichi.

Ebranlé par les besoins induits par le développement de grands projets muséologiques nationaux, concurrencé par des formes nouvelles d'enrichissement des collections, le principe d'unité et de mutualisation des ressources n'inspire plus aujourd'hui qu'imparfaitement la politique d'acquisition conduite au profit des collections nationales et à laquelle l'Etat a consacré des sommes importantes au cours des quinze dernières années.

L'importance, tant en nombre qu'en qualité des oeuvres confiées aux musées nationaux exige que celles-ci soient gérées dans des conditions irréprochables. Or, la Cour a constaté des insuffisances dans la gestion administrative des collections, résultant d'imprécisions dans les procédures et les règles de conservation, mais aussi des moyens limités qui lui sont consacrés. Ces lacunes, qui n'ont pas que des causes historiques, sont d'autant plus préoccupantes que le patrimoine national en a souffert dans son intégrité.

## **I. - LES ACQUISITIONS**

### **A. - LES MUSEES NATIONAUX : LE ROLE CENTRAL DE LA RMN**

Le rôle essentiel de la RMN en matière d'acquisition d'oeuvres d'art n'a, depuis un siècle, jamais été remis en cause. C'est la mission première de cet établissement que de réaliser une caisse commune pour l'enrichissement des collections des musées nationaux, dont le fonctionnement mutualiste a été garanti par un processus de décision collégiale qui empêche de voir les acquisitions effectuées par l'Etat reposer sur le jugement, ou le goût, d'un seul. Force est toutefois de constater d'une part que l'effet "mutualisateur" recherché par ce dispositif est contrarié par le caractère fortement attractif des musées les plus prestigieux, d'autre part que l'efficacité du principe de collégialité est parfois amoindrie par des pratiques induites par le développement du mécénat.

#### **1° L'effet "mutualisateur"**

La mutualisation ne joue pleinement qu'entre les trois grands musées, qui sont le Louvre, Orsay et Versailles. Elle n'a qu'un effet limité pour la plupart des trente autres établissements.

## Parts des trois grands musées dans les acquisitions et les recettes d'entrée

## PARTS RELATIVES DES ACQUISITIONS ET RECETTES D'ENTREE

(% par rapport à l'ensemble des musées nationaux)	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
<b>LOUVRE</b>										
acquisitions (en valeur)	69,5	68,7	34,5	64,2	50,1	39,0	45,2	58,6	63,7	27,8
Fréquentation	28,5	26,0	23,5	25,0	26,8	33,8	33,2	33,2	35,2	41,3
recettes (montant) <sup>1 3</sup>	41,4	35,7	26,3	27,1	35,8	38,7	39,6	42,9	23,6	42,9
<b>ORSAY</b>										
acquisitions (en valeur) <sup>4</sup>		5,3	25,1	12,2	11,3	32,1	18,9	8,0	9,6	48,4
fréquentation	-	-	21,6	17,9	20,5	19,0	18,6	18,3	18,0	15,0
recettes (montant) <sup>1</sup>	-	-	38,3	34,2	28,1	23,4	24,7	24,1	31,6	17,0
<b>VERSAILLES</b>										
acquisitions (en valeur)	0,9	2,2	7,6	2,5	8,6	9,6	4,0	5,3	5,3	7,5
fréquentation	33,4	32,0	26,4	28,8	28,3	25,2	26,3	24,8	23,3	22,0
recettes (montant) <sup>1 2</sup>	19,2	18,4	13,2	15,3	15,8	15,5	15,8	16,0	22,9	13,1
<b>TOTAL L/O/V</b>										
<b>acquisitions</b>	<b>82,3</b>	<b>76,2</b>	<b>67,2</b>	<b>78,9</b>	<b>70,0</b>	<b>80,7</b>	<b>68,1</b>	<b>71,9</b>	<b>78,6</b>	<b>83,7</b>
<b>fréquentation</b>	<b>61,9</b>	<b>58,0</b>	<b>71,5</b>	<b>71,7</b>	<b>75,6</b>	<b>77,9</b>	<b>78,1</b>	<b>76,3</b>	<b>76,5</b>	<b>78,3</b>
<b>recettes</b>	<b>60,6</b>	<b>54,1</b>	<b>77,7</b>	<b>76,6</b>	<b>79,7</b>	<b>77,6</b>	<b>80,1</b>	<b>83,0</b>	<b>78,1</b>	<b>73,0</b>

<sup>1</sup> hors carte intermusées

<sup>2</sup> nettes des reversements à la CNMHS

<sup>3</sup> à partir de 1993, 45 % seulement de la recette brute revient à la R.M.N.

<sup>4</sup> non compris les acquisitions opérées à hauteur de 9,4 millions de francs par les "Amis d'Orsay" entre 1987 et 1993

Source : Réunion des musées nationaux

La valeur annuelle des acquisitions réalisées au profit de chaque musée dépend, certes, de nombreux facteurs, parmi lesquels la nature des collections, les différences parfois considérables des niveaux et des tendances de prix entre les divers domaines de l'art, enfin les opportunités du marché. Le tableau suivant met toutefois en évidence la relative stabilité de la part affectée aux trois grands musées dans les budgets globaux d'acquisition, même si une légère inversion de tendance se dessine depuis quelques années.

Des données portant sur l'ensemble des musées nationaux, telles qu'elles figurent en annexe 3, il ressort que les acquisitions d'oeuvres d'art opérées entre 1985 et 1994 ont atteint un coût global (supérieur à un milliard de francs) voisin de la moitié des recettes des musées, proportion qui est plus forte pour les trois grands musées (48,75 %) que pour les trente musées de moindre importance où elle n'atteint que 47,75 %. La péréquation n'a donc pas joué en faveur des petits musées mais à l'intérieur de chacune de ces catégories, dans les grands musées en faveur du Louvre et d'Orsay, et dans les petits en faveur des musées de Sèvres et de Cluny. Ces constatations ne sont pas en parfaite cohérence avec le principe fondateur de la RMN, qui était de ne pas faire dépendre l'enrichissement des collections des musées de leurs résultats d'exploitation.

Cette tendance est entretenue par le fait que les plus petits établissements n'ont pas, autant que les établissements prestigieux, une grande capacité à susciter des actes de générosité significatifs. A ce propos l'IGA relevait, en 1993, que, d'une façon générale, les mécènes préféraient consacrer des actes de générosité importants aux musées ou aux opérations dont le prestige pouvait leur assurer un retour de notoriété à la mesure de leurs engagements, et, pour le reste, réserver leurs dons à des organismes collecteurs, comme la Fondation de France, à charge pour ces derniers de les affecter en fonction de leurs programmes globaux d'intervention.

## 2° La collégialité des décisions d'acquisition

Le rôle du comité consultatif et du conseil artistique des musées nationaux en matière d'acquisition est essentiel par la garantie qu'il apporte que l'enrichissement de chaque collection nationale ne dépendra pas de la seule décision du conservateur auquel elle est confiée, permettant ainsi d'éviter non seulement des erreurs scientifiques toujours possibles mais aussi les inconvénients de relations trop personnelles avec les vendeurs d'oeuvres d'art. Il offre, en outre, le moyen au ministre de la culture, à qui revient la décision ultime d'acheter des oeuvres pour les collections nationales, de mieux maîtriser l'affectation des ressources dont il dispose. Le développement de la pratique du mécénat et le rôle joué par les associations d'amis de musées pèsent sur le choix des acquisitions dans la mesure où il introduit des paramètres nouveaux dans le processus de décision collégial.

- Les mécènes souhaitant apporter un concours financier à l'acquisition d'oeuvres d'art, identifiées le plus souvent en relation étroite avec les conservateurs, soit directement soit par l'entremise de sociétés d'amis, comprendraient difficilement que leurs apports soient fondus dans l'ensemble du budget d'acquisition de l'Etat. La RMN a donc, à partir de 1987, choisi d'affecter ce type de dons aux comptes des musées les ayant suscités. Cette affectation réduit la marge de décision du comité consultatif et du conseil artistique dès lors qu'ils doivent prendre en considération le fait que leur rejet des achats présentés par les conservateurs pourrait se conclure par la perte du mécénat. Au surplus, l'effet régulateur de la centralisation par la RMN ne joue plus à ce niveau puisque c'est selon la volonté du mécène que les ressources ainsi collectées sont affectées.

- Les dons d'oeuvres, acquis par les sociétés d'amis, mettent les organes collégiaux, dont l'avis est requis avant acceptation des oeuvres pour les musées nationaux, dans la même situation. La Cour a pu constater que les offres de dons faites à l'Etat étaient rarement refusées surtout lorsqu'elles avaient été préparées en liaison avec les conservateurs des musées destinés à en bénéficier. Sauf à courir le risque, par leurs refus, de démotiver les associations d'amis et les mécènes individuels, les organes consultatifs sont en effet contraints de prendre en considération, au-delà des aspects scientifiques, des paramètres liés à la politique de développement du mécénat. Une situation de fait en résulte dans laquelle l'entrée de certaines

oeuvres dans les collections nationales ne repose plus, en définitive, que sur une décision prise par les conservateurs des musées qui les reçoivent, et aucun contrôle ne peut plus être effectué sur les conditions financières dans lesquelles ces oeuvres sont acquises.

\* La Cour a relevé qu'au Musée national des arts et traditions populaires, les conservateurs procédaient parfois à des achats d'oeuvres dont ils se faisaient rembourser la valeur par la société des amis, dans des conditions interdisant tout contrôle sur les montants des transactions. En outre, certaines oeuvres données à l'établissement entraient de façon informelle dans les collections, le musée attendant de disposer "d'un corpus significatif et d'études suffisamment avancées pour les soumettre globalement au comité".

\* Au musée d'Orsay, elle a constaté, dans les premières années qui ont suivi l'ouverture de l'établissement, l'existence de pratiques irrégulières. Parmi les quelque 220 oeuvres données à l'Etat par la société des amis depuis 1987, certaines étaient acquises directement par les collaborateurs du directeur du musée, les vendeurs étant invités à adresser leurs factures à l'association qui, par la suite, régularisait l'achat par une approbation formelle de son conseil d'administration. Aucun des dons présentés par la SAMO au cours des huit dernières années n'a été refusé par le comité ou le conseil artistique.

\* A l'inverse, l'administration, et le conseil artistique dans une décision explicite en 1992, ont toujours été d'avis, jusqu'à présent, de refuser l'entrée dans les collections nationales de l'ensemble d'art contemporain constitué par le directeur du MAAO avec l'aide, purement formelle, de l'ADEIAO. Mais il est vrai que cette association ne se donne pas pour but de collecter des fonds pour enrichir les collections du musée.

\* Le problème soulevé ne concerne pas seulement les achats de faible montant ou de moyenne importance scientifique. La Cour a ainsi relevé que l'acquisition pour le musée d'Orsay d'un tableau de Claude Monet, "Les villas à Bordighera", avait été refusée dans un premier temps par le conseil artistique. En 1992, le conservateur a pu convaincre la compagnie d'assurances GAN de l'acquérir (pour 24 millions de francs) et de le déposer au musée pour une période de dix ans au cours de laquelle, en vertu d'une convention conclue avec la DMF, l'Etat dispose d'une option d'achat au prix d'acquisition actualisé à hauteur de 8 % par année de dépôt. Ce dépôt a été approuvé par le conseil artistique. Il pourrait contraindre l'Etat à lever l'option d'achat (au prix de 52 millions de francs en 2002) dans la mesure où la délivrance d'une autorisation d'exportation ne serait pas cohérente avec l'exposition de l'oeuvre pendant une telle durée dans un musée prestigieux, et où son refus pourrait conduire à devoir indemniser le propriétaire de la perte de valeur marchande qui en résulterait.

Cette situation n'est pas critiquable en soi. Elle introduit seulement une certaine incohérence entre, d'une part, les dispositifs réglementaires et les principes généraux (communauté des musées, collégialité des décisions d'acquisition) qui encadrent encore les achats d'oeuvres pour les musées nationaux et, d'autre part, la diversité des modes d'enrichissement des collections qui résulte du développement du mécénat souhaité par les pouvoirs publics. Si l'Etat jugeait nécessaire de donner aux conservateurs des musées nationaux, comme il l'a fait pour les responsables du MNAM, une capacité d'initiative propre en matière d'enrichissement des collections, il conviendrait qu'il réforme en conséquence les procédures de décision actuellement en vigueur. Celles-ci introduisent d'ailleurs une certaine inégalité entre les musées puisqu'au sein de la commission d'acquisition, chacun des sept départements du Louvre est considéré comme un musée en lui-même, ce qui confère sept voix à cet établissement alors que tous les autres, y compris Orsay et Versailles, n'en ont qu'une chacun.

## B. - LES ACQUISITIONS DANS LE DOMAINE DES ARTS DU XXE SIECLE

Bien que quatre musées nationaux conservent des oeuvres ou des collections d'art moderne, la DMF n'exerce pas de responsabilité centrale en ce qui concerne l'enrichissement des collections d'Etat d'art du xxe siècle. Les deux principaux organismes, MNAM et Fonds national d'art contemporain (FNAC), chargés d'acquérir des oeuvres dans ce domaine, conduisent, pour leur part, des campagnes d'acquisition, sans que leurs actions fassent l'objet d'une coordination.

- En application du statut qui lui a été conféré dès sa création, le MNAM décide seul, dans le cadre des orientations globales du CNAC-GP, de sa politique d'acquisition et des budgets qu'il juge devoir y consacrer. Les acquisitions restent de la décision du président du centre - compétence qui lui a été déléguée par le ministre de la culture - après avis d'une commission au sein de laquelle il joue un rôle essentiel puisqu'il en nomme six des dix membres, les trois autres étant le directeur du MNAM, le directeur des musées de France et le délégué aux arts plastiques. Un des intérêts de ce dispositif est qu'il permet à la commission d'acquisition d'évaluer l'intérêt des achats qui lui sont proposés en examinant simultanément leurs aspects scientifiques, artistiques, culturels et financiers.

Bien que pouvant sembler insuffisants au regard des objectifs ambitieux qu'il s'est fixés, depuis 1992-1993, avec l'accord du ministre de la culture, de développer les collections dans les domaines de l'architecture, du stylisme et de la communication visuelle, les crédits consacrés par le CNAC-GP à l'enrichissement des collections du MNAM sont importants ; leurs montants sont à comparer avec ceux consacrés par la RMN aux collections des 33 musées nationaux (un peu plus d'un milliard de francs entre 1985 et 1994).

*Budget d'acquisitions du Musée national d'art moderne*

*millions de francs-*

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	<b>Total 85-94</b>
Crédits Etat (ress. propres et subv.)	23,9	30,4	29,9	29,9	27,9	26,9	31,8	30,1	24,7	23,0	<b>277,6</b>
Crédits de mécénat et divers	6,3	2,9	0,5	0,0	0,3	3,2	2,1	0,2	4,5	0,7	<b>20,7</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30,2</b>	<b>33,4</b>	<b>30,4</b>	<b>29,9</b>	<b>28,2</b>	<b>30,1</b>	<b>33,9</b>	<b>30,3</b>	<b>29,2</b>	<b>23,7</b>	<b>298,3</b>

*Source : Musée national d'art moderne*

La politique d'acquisition du MNAM reste toutefois indépendante, faute d'instances de coordination, de celles conduites par la DMF, à l'égard des musées nationaux comme des musées des collectivités territoriales, et par le FNAC. Elle l'est d'autant plus que la commission des acquisitions, censée en examiner les orientations générales, s'en était abstenue jusqu'en février 1995, époque où la Cour procédait à l'examen de la gestion du MNAM.

- Héritier du bureau des travaux d'art créé par V. Duruy en 1878, le FNAC, service de la délégation aux arts plastiques dirigé par un administrateur général, a été créé par arrêté ministériel du 25 mai 1976 avec pour mission d'acquérir, conserver, gérer et utiliser pour le compte de l'Etat des oeuvres d'artistes contemporains. L'ouverture concomitante du MNAM, qui disposait d'un budget propre d'acquisition, conduisait à orienter le FNAC vers le développement des collections d'art contemporain dans les musées de province, terrain sur lequel il s'est retrouvé, quelques années plus tard, en concurrence avec la DMF.

Bien que disposant de moyens financiers importants, et en dépit des conséquences que peut avoir sur la cote des artistes une "entrée au FNAC" et des exigences que cela implique quant au processus de décision, les procédures d'acquisition sont encore peu formalisées. Le décret du 15 octobre 1982 portant création du Centre national des arts plastiques avait prévu que "les modalités d'acquisition... des oeuvres du FNAC seraient fixées par décret", qu'un conseil d'orientation, se réunissant au moins trois fois par an, donnerait son avis "sur les grandes lignes de la politique d'acquisition et de commandes publiques", enfin, que "les décisions d'acquisition seraient prises conformément aux modalités arrêtées par le conseil d'administration" [du Centre national des arts plastiques (CNAP)].

Or la Cour a constaté :

- que le conseil d'administration du CNAP n'avait arrêté aucune des modalités d'acquisition d'oeuvres par le FNAC ;

- que le conseil d'orientation, qui ne s'est réuni que six fois entre 1989 et 1994, avec d'ailleurs quelques difficultés à atteindre son quorum, n'a pas été appelé à se prononcer sur les grandes lignes de la politique d'acquisition mais en a seulement été informé ;

- surtout, que le décret d'application relatif au fonctionnement du FNAC n'a jamais été pris en dépit des assurances données à la Cour en réponse à un référé qu'elle avait adressé au ministre de la culture en 1989.

Au cours des années 1992 à 1994, le FNAC a disposé d'un budget annuel moyen de l'ordre de 20 millions de francs, comparable à celui du MNAM, qu'il a consacré à hauteur de 82 % à des achats auprès de galeries d'art parisiennes<sup>1</sup>. Un peu plus de 400 artistes ont bénéficié d'acquisitions du FNAC, la proportion des achats faits à des artistes n'étant pas encore représentés dans les collections progressant régulièrement (33 % en 1991, 41 % en 1993). Les oeuvres présentées à titre individuel par les artistes eux-mêmes ou leur représentant constituent la minorité des acquisitions : pour 80 à 90 %, le budget d'acquisition du FNAC reste consacré à des oeuvres présentées par les membres des commissions spécialisées d'achat.

- Pendant les deux années au cours desquelles il a fonctionné, le conseil scientifique du patrimoine du xxe siècle n'a, à aucun moment, examiné la mise en cohérence des politiques d'achat et de soutien au développement des musées d'art moderne et contemporain conduites respectivement par le MNAM, le FNAC, la DMF et la RMN.

## **II. - LES PROCEDURES ET LES REGLES DE GESTION ADMINISTRATIVES**

Les investigations conduites sur la gestion des collections des musées nationaux ont été guidées par un principe simple : demander aux agents publics chargés de la garde et de la conservation d'une partie du patrimoine mobilier de la nation de rendre compte de sa correcte administration.

La vérification a dès lors été effectuée en considération des principales questions que soulève toute gestion patrimoniale : la consistance du patrimoine confié à la garde des établissements peut- elle être établie de façon certaine ; des procédures efficaces permettent-elles d'assurer le contrôle, à tout instant, de l'intégrité des collections ; les agents dépositaires des collections sont-ils en mesure de représenter tous les objets confiés à leur garde et à l'égard desquels leur responsabilité n'aurait pas été déchargée de façon formelle et certaine ?

Les réponses apportées à ces questions par les musées dépositaires permettent seules d'apprécier la rigueur de la gestion administrative des collections qui se distingue de la gestion scientifique, sur laquelle la Cour n'a pas compétence pour formuler des observations. Si ces deux aspects de la gestion globale des collections sont naturellement liés et relèvent de la responsabilité des membres des corps de la conservation, chacun d'eux répond à des exigences propres qui permettent d'en appréhender les limites et de distinguer des principes, des méthodes et des responsabilités de gestion spécifiques. L'inventaire, qui se distingue de la description scientifique et historique, et le suivi de la localisation des éléments constitutifs des collections apparaissent comme les opérations essentielles d'une gestion administrative des collections.

L'administration centrale n'ayant pas jugé nécessaire d'édicter des règles, ni même des principes directeurs, quant à la tenue des inventaires, sinon, au cours des dernières années, sous forme de simples instructions attirant l'attention des conservateurs sur ce problème, des pratiques diverses se sont développées qui, privilégiant la dimension scientifique de la description des collections, ne font pas des documents d'inventaire de nombre d'établissements des instruments satisfaisants de gestion patrimoniale.

---

1) 12 % de ce budget a été dépensé auprès de galeries étrangères et 6 % de galeries de province.

Les réglementations relatives aux mouvements des oeuvres hors des lieux habituels de leur conservation, lorsqu'elles existent, ne sont pas systématiquement appliquées et le suivi des oeuvres déposées pour de longues durées, parfois depuis plusieurs décennies, n'est pas assuré dans des conditions satisfaisantes.

Enfin, les mesures à prendre en cas de disparition ou de vol avéré dans les musées n'ayant, jusqu'en 1990, pas été clairement arrêtées par la DMF, les chances de l'Etat de récupérer les biens disparus avant cette date ont été sérieusement compromises.

Les vérifications effectuées par la Cour, si elles ne mettent évidemment pas en cause la probité et le dévouement des responsables, ont fait apparaître de graves insuffisances qui compromettent l'efficacité de la gestion administrative des biens dont ils ont la charge et appellent des mesures de redressement. L'imprécision des règles, voire leur absence rendent en outre très malaisée l'éventuelle mise en cause des responsabilités individuelles encourues par les conservateurs.

#### **A. - L'ABSENCE DE DIRECTIVES EN MATIERE D'INVENTAIRE**

Considérant que la fixation des règles de gestion des collections est une mesure technique qui fait partie intégrante de la formation des conservateurs et doit donc relever de leur responsabilité, la DMF n'a pas édicté dans ce domaine des règles s'imposant aux musées nationaux. Une directive énonçant les principes de l'inventaire - que la DMF rediffusa en juillet 1994 à l'intention des directions régionales des affaires culturelles et des musées nationaux, sans toutefois lui donner un caractère obligatoire - avait pourtant été adressée en 1957 par G.-H. Rivière à tous les conservateurs des musées classés et contrôlés. Les musées classés étant, à cette époque, dirigés par des conservateurs du corps d'Etat, cette mesure tendrait à montrer que la compétence scientifique des conservateurs n'exclut pas que des recommandations dans le domaine de la gestion administrative leur soient adressées par l'Etat qui leur confie la garde de son patrimoine.

En toute hypothèse, il appartenait alors aux musées de prendre les mesures d'ordre interne indispensables à l'exercice efficace de la gestion administrative des collections. De telles dispositions n'ont été prises par aucun établissement.

Des pratiques coutumières, se transmettant oralement, se sont développées ; au-delà des usages spécifiques propres à la nature, l'ampleur ou l'histoire des collections, elles mettent parfois en évidence des divergences de doctrine qui rendent d'autant plus nécessaire que le directeur des musées de France, avec le concours des organes d'étude ou de conseil qui lui sont attachés, énonce des principes généraux applicables à toutes les collections de tous les musées, et que les usages propres à chaque établissement ou à chacun des départements muséographiques qui les composent soient arrêtés et codifiés dans le cadre de ces principes.

Cette absence de règles définissant des procédures d'ensemble est d'autant plus regrettable que des insuffisances ont été constatées.

a) Si la plupart des collections sont correctement et régulièrement inventoriées, il demeure toutefois dans la plupart des conservations des musées nationaux des oeuvres, généralement entrées dans les musées par des voies inhabituelles<sup>2</sup>, ne figurant pas sur des documents absolument fiables de suivi patrimonial. Cette situation, dont les causes ne sont pas toujours historiques, est bien connue des conservateurs mais sa remise en ordre n'a pas été systématiquement entreprise. Dans certains cas, les conservations se contentent, faute de pouvoir faire mieux ou parce qu'elles jugent ces informations suffisantes, de catalogues scientifiques, de registres de travail plus ou moins rigoureux ou de marquages historiques des oeuvres pour, à défaut de numéros d'entrée dans les collections attestés par une inscription formelle à un inventaire incontestable, assurer la gestion scientifique des ensembles placés sous

---

2) Dons, legs, versements de collections, produits de fouilles archéologiques, de campagnes ethnographiques,...

leur autorité. Nombre de ces documents tenant lieu d'inventaire sont très anciens et n'ont jamais été refondus.

\* Au musée du Louvre, de nombreuses sculptures et objets d'art, partie d'un legs consenti au musée en 1910 (legs Chauchard), n'ont jamais été inventoriées : le seul document de référence pour ces oeuvres reste l'inventaire notarié, fort succinct, joint à l'acte de succession. Plus de 800 de ces oeuvres ayant été, dès leur entrée au Louvre, dispersées en province sans qu'ait été dressé un état précis de leur répartition, la connaissance exacte de la consistance et de la localisation de cette collection est aujourd'hui impossible. Le département des sculptures du Louvre, chargé de la gestion de cet ensemble s'efforce toutefois, depuis 1980, d'en retrouver la trace, de la décrire et de l'inventorier.

De la même façon, plus de 300 peintures de la collection Campana, acquise par l'Etat en 1861, et dispersées dans 67 musées de province, sans également qu'en soit dressé l'état de répartition, n'avaient pas été inscrites sur les inventaires du musée du Louvre sur la base d'une interprétation erronée d'un décret impérial de juillet 1862. Aucune disposition n'a toutefois jamais été prise pour que ces peintures, qui en droit appartiennent toujours aux musées nationaux (successeurs des musées impériaux), soient reprises sur leurs inventaires.

Toujours au musée du Louvre, le département des sculptures a indiqué que "depuis 1875, l'inscription sur le registre d'inventaire des oeuvres versées par d'autres organismes (dépôt des marbres, chantiers des cathédrales, autres administrations) n'a pas toujours été faite". Dans les départements d'antiques, les produits archéologiques posent des problèmes difficiles : s'il existe généralement des rapports de fouilles, des fiches descriptives, dont les séries sont cependant parfois incomplètes, ou des publications partielles des objets, il est fréquent que les produits des campagnes archéologiques n'aient pas été portés sur les inventaires, "les registres d'inventaire de fouilles étant parfois utilisés comme inventaires du musée mais pas systématiquement".

\* Au musée du château de Versailles, où les meubles et objets d'art n'étaient toujours pas inventoriés en 1995, un conservateur n'a été affecté que récemment au recensement de ces collections. La vaste opération d'informatisation couvrant l'inventaire et la gestion des collections, engagée par l'établissement, devrait permettre d'améliorer la situation. Toutefois, elle exigera des moyens financiers et humains importants et s'étalera sur plusieurs années. De même au musée Rodin, les collections de meubles et d'objets antiques du maître ne l'étaient pas non plus lors de l'enquête de la Cour en 1994. Entrepris depuis, l'inventaire n'en a été achevé qu'au milieu de l'année 1996.

\* Au musée des Arts et traditions populaires, quelques 6 000 partitions appartenant à un important "fonds de la chanson", constitué en 1964 par G.-H. Rivière, n'étaient toujours pas inventoriées en 1995, comme les deux tiers de la collection de cartes postales (environ 100 000 objets). En outre les collections, dont le musée ajourne la présentation au comité consultatif en attendant qu'elles soient plus complètes, restent conservées sans être inventoriées sur les registres officiels.

b) Certaines inscriptions d'inventaires, imprécises, insuffisantes, voire mal fondées, ne permettent pas d'avoir une connaissance exacte de la consistance des collections mises sous la responsabilité des conservateurs.

- L'inscription de certaines oeuvres sur les inventaires de plusieurs établissements empêche de savoir précisément lequel doit être tenu pour le responsable ultime de leur conservation.

Le double inventaire reste la règle pour toutes les collections transférées d'un musée à l'autre. Ces versements, bien que définitifs, ne font pas l'objet de radiation sur les inventaires des parties versantes.

\* Ainsi, un nombre important de peintures, toutes les sculptures (appartement et jardin), meubles et objets d'art transférés du Louvre à Versailles ont été réinventoriés dans les collections permanentes du musée -château. Le musée du Louvre considère ces oeuvres comme des dépôts, et juge en conséquence qu'il a la responsabilité de veiller à leur correcte conservation, ce que le musée de Versailles conteste.

\* Avant la création du musée d'Orsay, les oeuvres détenues par l'ancien musée d'art moderne du Luxembourg avaient été transférées au Louvre, puis, lors de sa création, au MNAM. Le partage des responsabilités de gestion des collections était jusqu'ici flou : des oeuvres de l'ancien Luxembourg, autrefois reversées au Dépôt des oeuvres d'art de l'Etat (dont la gestion a été reprise par le FNAC), où elles avaient été inventoriées, se trouvaient également inscrites sur les inventaires du Louvre (pour le compte d'Orsay dont le Louvre continue à tenir les inventaires pour les oeuvres versées au fonds de ce musée à sa création); des oeuvres initialement reversées au Louvre, et inventoriées par lui, pouvaient avoir été reprises par le Dépôt, et donc se trouver au FNAC et inscrites dans ses inventaires. Toutefois, la DMF a entrepris récemment une étude qui devrait prochainement aboutir afin d'établir définitivement la liste des oeuvres qui seront affectées aux inventaires de chacun de ces établissements.

- Des oeuvres peuvent être inscrites à l'inventaire d'un musée national alors même que leur affectation à ses collections n'est pas formellement établie, voire que le droit de propriété de l'Etat est incertain. Ces cas, rares mais significatifs, illustrent la prudence qu'il convient d'adopter quant au caractère probant des inventaires à l'égard de la consistance du patrimoine confié à la garde des établissements.

\* L'Etat ne pouvait exercer un droit de préemption en vente publique que pour son propre compte jusqu'à ce que la loi du 23 juillet 1987 l'autorise à préempter pour le compte des collectivités territoriales. Cette interdiction ne l'empêchait pas de faire bénéficier indirectement des collectivités territoriales de son pouvoir régalien : sur leur demande, l'Etat préemptait dans les ventes publiques, les collectivités payaient les oeuvres et, après qu'elles aient été inscrites sur l'inventaire d'un musée national, les recevaient en "dépôt à durée indéterminée" et parfois les réinventoriaient dans leurs propres collections. Ainsi que l'a indiqué à la Cour le chef du département des peintures du Louvre, ces oeuvres n'étaient inscrites sur les inventaires des musées nationaux que "par pure fiction administrative". La Cour a relevé un cas où cette procédure s'avère lourde de conséquences : une ville de province a acquis dans ces conditions un fragment d'un panneau peint qui lui a permis de reconstituer un triptyque dont elle possédait déjà les premiers éléments. Cette oeuvre aujourd'hui incorporée à une propriété communale doit donc être regardée comme faisant partie du domaine public de la commune et ne devrait plus être inscrite sur les inventaires du Louvre. Dans le même ordre d'idée, le directeur des musées de France a préempté en 1989, pour le compte du ministère des finances, un tableau que celui-ci a payé mais qui a été inscrit sur les inventaires du Louvre. Ce musée juge que l'oeuvre est un dépôt auprès de ce département ministériel mais ce dernier en revendique la "propriété" (en fait, c'est l'Etat qui est propriétaire, aucun ministère n'étant doté de la personnalité morale).

- La description ou la localisation des oeuvres n'est pas toujours exempte d'inexactitudes ou d'imprécisions qui leur ôte leur valeur d'information et rendent leur surveillance plus malaisée.

\* Au Louvre, les sculptures et objets du fonds Chauchard, déjà évoqué, ne sont souvent décrits que sous des intitulés vagues ("vase", "buste marbre", "statuette"...). Au musée des ATP, des collections entières de documents ne reçoivent que des numéros d'ensemble sans que la liste exhaustive des objets les composant soit arrêtée précisément. A Versailles, la localisation des meubles et objets d'art dans le château ne repose que sur la connaissance empirique qu'en ont les conservateurs.

\* L'enquête conduite sur la gestion des dépôts des collections du musée du Louvre, mais également du FNAC, a fait apparaître de nombreuses inexactitudes dans la localisation des oeuvres. Des emplacements indiqués dans les inventaires pour certaines oeuvres correspondent à des lieux qui n'existent plus ou ont changé d'appellation sans qu'il soit toujours possible d'identifier quel organisme en a repris le patrimoine ou les attributions (haut-commissariat en Syrie, Assemblée de l'Union française, ambassade de France à Saint-Petersbourg, palais du gouverneur de Brazzaville, Société de tir d'Alger, ministère de la reconstruction, des colonies, du commerce, direction des beaux-arts...). Des oeuvres sont simplement localisées dans une ville, sans autre précision. L'incertitude sur le lieu où devrait se trouver l'oeuvre - mairie, musée, préfecture, organismes privés,... - n'est levée que dans certains cas seulement et après des

recherches toujours longues : lorsqu'elle ne l'est pas, l'assurance de pouvoir retrouver les oeuvres est sérieusement compromise.

c) Si, pour des raisons pratiques, les registres d'inventaires ne comportent pas certaines indications susceptibles de varier dans le temps, les dossiers administratifs sont eux-mêmes parfois incomplets. Ne contenant jamais systématiquement les pièces permettant de connaître ou d'attester la situation juridique des oeuvres (arrêtés d'acquisition, d'affectation, de dépôt, reçus signé des dépositaires, fiches de mouvement, procès-verbaux de récolement datés et signés...), ils ne servent qu'imparfaitement la gestion administrative des collections.

Ainsi, l'exhaustivité, l'exactitude et l'objectivité des inventaires, qui sont les conditions nécessaires d'une gestion administrative efficace, ne sont souvent aujourd'hui pas réunies. Les documents d'inventaires tenus par les musées nationaux ne sauraient, dès lors, être tenus dans tous les cas pour des références incontestables pour l'administration des collections. Cette situation résulte sans doute pour une bonne part de l'histoire des collections et des musées, mais les erreurs, voire les inconséquences, de leurs lointains prédécesseurs n'exonèrent pas totalement les conservateurs actuels de la responsabilité de sa pérennisation. Un certain nombre de lacunes et d'ambiguïtés, généralement bien connues, préjudiciables à une correcte administration des collections, méritent d'être traitées de façon volontariste et méthodique. Des efforts, rendus plus efficaces par les moyens informatiques modernes, ont déjà été engagés par certains établissements ou départements de conservation. Il conviendrait qu'ils soient mieux encadrés, que soient évalués et programmés les moyens indispensables à leur réussite, et qu'ils soient soutenus par une implication plus grande de l'administration centrale, notamment dans la définition de règles précises de gestion.

Sans doute les lacunes des inventaires muséographiques sont-elles compensées aujourd'hui, du moins en partie, par la connaissance qu'ont les conservateurs des oeuvres qui relèvent de leur compétence. Mais il est préoccupant que la maîtrise et l'intégrité du patrimoine artistique de la nation soit à ce point tributaire de la qualité et de la compétence scientifique des personnes auxquels elle en confie la garde.

## **B. - LES CONTROLES**

Les problèmes posés par la vérification des existants dépendent de la nature des collections, de leur importance et de leur dispersion. La Cour a toutefois relevé que les vérifications entreprises périodiquement, trop souvent conçues comme des opérations de connaissance scientifique des collections et non comme des contrôles administratifs de l'intégrité du patrimoine confié aux conservateurs, présentaient, dans tous les musées examinés, des caractéristiques qui en atténuent notablement la portée et l'efficacité.

a) Sauf pour certaines collections peu nombreuses, les récolements ne sont jamais systématiques et exhaustifs, et aucune trace authentique<sup>3</sup> des opérations n'est conservée. Des mentions explicites, mais aussi parfois de simples signes caractéristiques, peuvent être portés en marge des inventaires ou des documents en tenant lieu, ou inscrits dans les documents de gestion physique des oeuvres lorsque ceux-ci sont établis. Une telle absence de formalisme affecte la portée pratique du principe de responsabilité des conservateurs.

Les récolements ne sont pas programmés de telle sorte que les musées soient assurés que, dans une période donnée, suffisamment courte pour rester significative, la vérification de l'ensemble des oeuvres composant leurs collections aura pu être effectuée. Dans certains établissements ou départements du musée du Louvre, les opérations de récolement dépendent d'événements particuliers (redéploiement de collections, travaux d'aménagement, campagnes photographiques, élaboration de publications scientifiques...), voire de la disponibilité des

---

3) Par trace authentique, il convient d'entendre tout document indiquant les références des oeuvres dont l'existence a été vérifiée, les dates auxquelles ces opérations ont eu lieu, les noms des personnes y ayant procédé, assorti de leur signature attestant de la responsabilité qu'ils assument quant à l'intégrité du patrimoine.

conservateurs, ce qui en rend la réalisation aléatoire. Plusieurs années, voire dizaines d'années, peuvent alors s'écouler pendant lesquelles la présence des oeuvres n'est pas vérifiée. Au cas où celles-ci viendraient à disparaître, cela réduit notablement les chances d'en retrouver la trace et empêche, au surplus, d'identifier les responsabilités. Le fait que les opérations de récolement d'une collection nécessitent parfois plusieurs années pour être intégralement menées à bien ne devrait pas interdire que l'opération soit renouvelée dans un délai dont la durée devrait être évaluée en fonction de la nécessité de ne pas laisser des oeuvres trop longtemps sans contrôle.

Au musée du Louvre, par exemple, la Cour a constaté des situations variables selon les départements : en raison du faible nombre des oeuvres qu'ils détiennent dans les murs du musée (6 000, dont un tiers en réserves pour les peintures, 3 000 dont un quart en réserve pour les sculptures), les départements des peintures et des sculptures procèdent à des récolements exhaustifs assez fréquents (tous les deux à trois ans) ; au département des objets d'art (qui détient environ 10 000 objets) les plus récents récolements ont eu lieu en 1974, puis 1985- 1987 et 1994-1995 ; les difficultés de récolement de collections au demeurant inégalement inventoriées sont plus grandes dans les départements antiques en raison du très grand nombre des objets à vérifier et des difficultés d'identification spécifiques à ces collections. Ainsi, au département des antiquités orientales, des récolements partiels ont été régulièrement effectués depuis dix ans mais il ne couvrent qu'à peine un dixième des quelques 100 000 oeuvres qui constitueraient la collection.

b) Le récolement physique des oeuvres mises en dépôt n'est pratiquement jamais effectué, ce qui est préoccupant lorsque ces oeuvres représentent une partie importante ente des collections confiées à la garde des établissements <sup>4</sup>.

A partir de 1987, le Fonds national d'art contemporain s'est toutefois engagé dans une campagne de recensement informatique et de récolement physique des oeuvres qu'il a mises en dépôt. Sur un total de 60 000, 25 000 d'entre elles seulement ont à ce jour été localisées avec certitude.

c) En l'absence d'un marquage systématique des oeuvres et en raison des imprécisions qui émaillent parfois les inventaires, la vérification des existants nécessite de faire appel à des compétences scientifiques pour identifier les oeuvres sans ambiguïté, compétences qui ne peuvent actuellement être trouvées qu'auprès des conservateurs des collections. En définitive, c'est donc sur l'expertise des personnes dont la gestion est censée être contrôlée que repose cette vérification.

Cette situation, qui interdit de circonscrire le champ de la responsabilité des personnes auxquelles l'Etat confie la garde de son patrimoine artistique, rend aujourd'hui plus nécessaire la définition de principes de gestion des collections. Elle fait aussi apparaître de façon plus aiguë les inconvénients résultant de l'absence d'une véritable inspection des musées nationaux .

### **C. - LA GESTION DES DEPOTS**

Les dépôts consistent à sortir provisoirement des oeuvres des collections auxquelles elles appartiennent pour confier à un autre établissement le soin d'en assurer la conservation et la présentation au public.

En vue d'une plus grande diffusion de son patrimoine artistique, l'Etat a, depuis deux siècles, mis en oeuvre une politique active de dépôts. Les musées nationaux , pour les arts classiques en général, le FNAC et le MNAM, pour les arts modernes et contemporains, en sont les principaux acteurs ; environ 100 000 oeuvres confiées à leurs soins sont actuellement en dépôt.

---

4) Environ 10 % des collections du Louvre (soit près de 35 000 oeuvres)seraient en dépôt à l'extérieur de l'établissement, proportion qui peut s'élever à 30 (objets d'art, antiquités grecques), 50 (peintures) voire 60 % (sculptures) selon les départements ; cette proportion est au musée d'Orsay de l'ordre de 30 % pour les peintures, 50 % pour les sculptures; au musée du Moyen Age, ce sont environ 10 000 objets inscrits à ses inventaires qui sont en dépôt.

a) Un décret du 3 mars 1981, abrogeant les divers textes qui, auparavant, régissait cette matière, règle aujourd'hui la mise en dépôt des oeuvres inscrites sur les inventaires des musées nationaux . Tirant les conséquences de l'expérience des décennies passées, caractérisées par un certain flou dans les principes et les conditions d'attribution des dépôts, cette réglementation énonce des dispositions précises permettant d'organiser un meilleur contrôle des oeuvres en les plaçant toutes, quelle que soit l'ancienneté de leur mise en dépôt, sous le même mode de gestion. La réforme ainsi mise en oeuvre avait un double objectif : assurer la sécurité et l'intégrité du patrimoine prêté par l'Etat, en permettre la plus grande diffusion. Outre des dispositions relatives à la limitation dans le temps des décisions de dépôt, ces règles interdisaient la mise en dépôt d'oeuvres des collections nationales en dehors des musées et monuments historiques ouverts au public, tous lieux auxquels était, au surplus, imposée l'obligation d'être placés sous la surveillance d'un personnel scientifique.

Pour ne pas remettre en cause brutalement les dépôts les plus anciens, cette réglementation instaurait un régime transitoire aux termes duquel, d'une part, les dépôts antérieurs à 1929 n'étaient maintenus que jusqu'en 1986, date à laquelle ils devaient rentrer dans le nouveau régime de droit commun, d'autre part, les dépôts consentis à des collectivités publiques antérieurement à 1981 pouvaient être maintenus dans des édifices publics, même s'ils ne répondaient pas aux nouvelles normes, sous la condition d'être exposés à la vue du public.

Cette réforme accompagnait, dans le temps et dans l'esprit, celle de la réglementation applicable aux dépôts de l'administration du Mobilier national . Elle disposait, en effet, que "les oeuvres dont le comité consultatif estimerait qu'elles ne sont pas nécessaires à la présentation des collections nationales " pourraient être déposées au Mobilier national afin d'être utilisées par cette administration conformément à sa mission.

Bien que le problème se posât alors dans des termes identiques pour tous les organismes d'Etat mettant en dépôt un nombre important d'oeuvres ou objets confiés à leur garde, le ministère de la culture n'a toutefois pas profité de cette occasion pour organiser une cohérence d'ensemble, ni des dépôts eux-mêmes, ni des règles relatives à leur attribution :

- le décret de 1981 n'a été rendu applicable au MNAM qu'en 1992, à l'occasion de la réforme du statut du CNAC-GP ;

- les dépôts consentis par le Mobilier national , qui ne détient pas, loin s'en faut, que des objets d'ameublement ou de décoration courants, ont été encadrés par des règles si peu restrictives quant aux catégories d'attributaires et aux processus de décision que la liste des bénéficiaires s'est notablement allongée, passant de 452 en 1984 à 534 en 1994 (pour plus de 1 000 lieux de dépôt) ;

- enfin, aucune réglementation n'a été édictée pour ce qui concerne les oeuvres du FNAC, bien que, comme pour le Mobilier national , la mise en dépôt constitue son activité essentielle.

b) De nombreuses lacunes sont apparues dans l'application de ces réglementations. L'examen comparatif du MNAM, du FNAC et du Mobilier national , a montré que la gestion des dépôts par ces organismes n'était pas mieux assurée que dans les musées nationaux .

- La période transitoire de cinq années n'a pas été mise à profit pour régulariser la situation des dépôts anciens des musées nationaux dont beaucoup ne répondaient pourtant plus aux conditions imposées par le décret de 1981, en particulier celle d'être exposés au public. Si cette exigence peut être appliquée de façon nuancée en ce qui concerne les dépôts dans des musées dès lors que leur exploitation scientifique et culturelle, alternant exposition et mise en réserve, reste acceptable par le musée déposant, il n'en va pas de même pour ce qui concerne les dépôts effectués dans des lieux non muséaux : nombre d'oeuvres, déposées de longue date, servent encore à la décoration de locaux administratifs ou privés de l'Etat ou des collectivités territoriales, l'objectif d'une plus grande diffusion artistique n'étant ainsi pas réalisé en ce qui les concerne. De tels dépôts devraient donc, soit être exposés, soit faire retour aux musées déposants, soit être remis au Mobilier national.

- Les règles encadrant les mises en dépôt ne sont pas mieux appliquées par l'administration du Mobilier national . De nombreux dépôts du Mobilier national restent aujourd'hui non ou mal justifiés.

Si un décret du 23 février 1980 a posé le principe que les meubles antérieurs à 1800 ne pouvaient faire l'objet de dépôt, 1 256 objets de cette nature sont pourtant actuellement encore en dépôt dont 210 ont été déposés depuis 1980.

En dehors des palais nationaux et des bureaux des hautes autorités de l'Etat, les demandes de dépôts doivent émaner du ministre dont relève l'organisme demandeur et être soumises à l'avis d'une commission de contrôle. La Cour a constaté que la totalité des demandes présentées à la commission lui étaient adressées sans l'aval des ministres concernés ou de fonctionnaires ayant reçu délégation de leur part. Dès lors, nombre de dépôts apparaissent aujourd'hui non ou mal justifiés. Sont ainsi actuellement meublés par le Mobilier national , dans des conditions dont la logique d'ensemble n'apparaît pas clairement : 81 logements de fonction ou concédés à des agents du ministère de la culture ; 14 logements de fonction de hauts responsables du ministère de la défense ; le logement d'un recteur d'académie ; 4 logements de fonction de directeur d'écoles de l'enseignement supérieur ; 5 conseils régionaux et généraux, 25 mairies, une maison de la culture, un théâtre municipal, 9 clubs, associations et fondations privés, un syndicat, un ordre professionnel, une société d'auteurs, 2 chambres de commerce, une société thermale privée, un évêché, 8 églises et cathédrales, 5 institutions internationales, 4 ambassades étrangères en France.

Pour expliquer ces errements, les responsables du Mobilier national ont fait valoir qu'ils ne disposaient de l'autorité nécessaire ni "pour faire appliquer les clauses du décret de 1980" ni pour "résorber les nombreux dépôts non justifiés".

c) Les difficultés soulevées par les mises en dépôt ne sont, certes, pas toujours le fait des déposants. Les organismes dépositaires font souvent preuve d'une grande négligence dans le suivi et la conservation des oeuvres qui leur sont remises.

En contravention avec la règle de l'immutabilité du lieu de dépôt, des oeuvres se déplacent sans autorisation dans les diverses implantations d'une même administration ou d'une administration à l'autre. Tel est particulièrement le cas des administrations du ministère de la défense et du ministère des affaires étrangères qui considèrent que les oeuvres qui leur sont remises, tant par les musées nationaux que par le Mobilier national , peuvent être redistribuées à leur gré entre leurs services.

Les transferts d'objets et de meubles, qui sont parfois le prélude à une disparition future, s'effectuent également fréquemment à l'insu de l'administration du Mobilier national .

Cependant, les établissements déposants et l'administration centrale portent également une certaine responsabilité dans les défaillances de gestion.

Faute que soient tenus, dans des formes normalisées, des registres de dépôt récapitulatifs, fiables, la surveillance des dépôts ne peut être assurée de façon efficace. Dans les musées nationaux , les campagnes de récolement des objets placés en dépôt ne sont pas toujours organisées de façon systématique ; lorsqu'elles le sont, elles restent la plupart du temps effectuées par échanges de courrier sans qu'un conservateur se déplace sur les lieux de dépôt pour vérifier la présence des oeuvres et en inspecter les conditions de conservation. Si une coopération entre les services de conservation déposants et l'Inspection générale des musées tend bien à se mettre en place, elle n'est pas non plus conduite de façon coordonnée et programmée.

L'information relative aux mouvements effectifs des oeuvres ne circule pas entre les musées et l'administration centrale, de sorte que le rôle du bureau des mouvements des oeuvres de la DMF se limite à la préparation des décisions ministérielles. Le suivi de ces décisions (arrêtés de dépôt, fin de dépôt, renouvellements) a été amélioré par la mise en place en 1992 d'un système de gestion informatisé. Son efficacité reste toutefois limitée, d'une part parce que l'intégration des informations relatives aux dépôts antérieurs à sa mise en service n'a pas été

effectuée, d'autre part parce qu'un interface n'a pas été réalisé avec les systèmes de gestion physique des oeuvres utilisés dans les musées . L'insuffisance des dossiers administratifs détenus tant par les conservations que par la DMF conduit à ce que, dans de nombreux cas, la trace juridique des mises en dépôt se perde, laissant alors reposer leur suivi sur les seules inscriptions en inventaire dont la Cour a pu constater l'imprécision (voir annexe n 4). La DMF n'a de ce fait qu'une vue partielle de l'ensemble des dépôts dont elle ne connaît ni le nombre exact, ni la répartition.

Les faiblesses de la connaissance administrative, historique et documentaire des dépôts des musées nationaux compromettent sérieusement la réalisation des objectifs poursuivis par la réforme de 1981. Si les principes qu'elle fixait sont toujours considérés comme pertinents, il importe que la DMF prenne les dispositions nécessaires à leur application. Faute de quoi, une part importante du patrimoine de l'Etat continuera, comme par le passé, à échapper à son contrôle.

#### **D. - LE TRAITEMENT DES DISPARITIONS CONSTATEES DANS LES COLLECTIONS**

A en juger par les recensements effectués par les services spécialisés de police judiciaire, les soustractions frauduleuses d'oeuvres d'art dans les musées nationaux resteraient assez rares. Ces résultats seraient réconfortants si l'on était assuré que la déclaration des vols ou des disparitions suspectes est effectuée systématiquement. Or la Cour a pu constater que tel n'avait pas toujours été le cas. La DMF ne s'est saisie de cette question qu'à partir de 1990 et c'est seulement à cette date qu'elle a donné des directives impératives aux musées nationaux sur la conduite à tenir en cas de vol ou de disparition douteuse (comportant le dépôt immédiat d'une plainte par les chefs d'établissement), directives qui n'avaient jusque-là été destinées qu'aux seuls " musées classés et contrôlés".

Il est vrai qu'il apparaissait urgent de remédier aux errements antérieurs. Ainsi :

- la disparition, en octobre 1984, de deux tableaux de grande taille de l'école italienne du xviii siècle (Nature morte à la sphère et Nature morte aux instruments de musique) déposés en 1970 par le musée du Louvre auprès du Mobilier national pour le palais Farnèse à Rome (ambassade de France), n'a été déclarée à l'Office central pour la répression du vol d'oeuvres et objets d'arts (OCRVOOA) qu'en août 1986 ; elle n'a été portée à la connaissance de la DMF que lorsque celle ci a reçu notification de la circulaire de recherche diffusée par la direction centrale de la police judiciaire ;

- des vols de dessins au musée Gustave-Moreau, dont la répétition entre 1962 et 1980 ressemble à un pillage organisé, n'ont fait l'objet d'un dépôt de plainte rétrospectif qu'en 1987. Encore faut-il préciser que cette démarche, qui concernait 17 oeuvres, n'avait été entreprise que pour permettre la récupération, auprès d'une étude de commissaire- preneur parisien, d'une oeuvre identifiée comme manquante dans les collections du musée (Piérides, huile sur panneau de bois) ;

- en 1982, le département des objets d'art du Louvre reprenait possession d'un lot de montres en or déposées en 1935 aux musées de Nancy et des Arts décoratifs de Paris : il constatait alors que trois d'entre elles, d'époque Louis XVI, manquaient. Aucune suite n'était pourtant donnée à ce constat. L'affaire ne rebondit que trois ans plus tard lorsque le chef du département des objets d'art du musée du Louvre signala au directeur des musées de France que l'une de ces montres était réapparue en vente publique à Genève l'année précédente (dans le catalogue de laquelle elle était estimée à 25 000-28 000 francs suisses), et le pria de faire le nécessaire pour obtenir la restitution de cet objet. Le DMF demandait le 21 octobre 1985 au département des objets d'art de lui donner des détails sur l'objet ainsi que la date de disparition, et de lui indiquer si une plainte avait été déposée. Il ajoutait : "c'est au vu de ces éléments que j'examinerai les moyens qui permettraient éventuellement de rechercher une restitution... Il me paraît souhaitable que d'ici là soit observée la plus grande discrétion sur cette affaire". En juin 1986 une sommation interpellative était remise au nom de la DMF au commissaire- preneur helvète afin d'obtenir les noms de l'acheteur et du vendeur ; le but de cette procédure était, à

défaut de pouvoir déposer une plainte pour le vol, prescrit, de faire poursuivre le recel. Le commissaire-priseur déféra à cette sommation et livra les deux noms. Aucune suite n'a été à ce jour donnée à cette affaire de sorte qu'aucune demande d'indemnisation n'a été engagée contre le vendeur français et qu'au surplus aucune procédure de recherche n'a été mise en oeuvre pour retrouver les deux autres montres.

- en janvier 1990, un vol de moulages d'antiques constaté dans les galeries des Petites Ecuries de Versailles n'a pas fait l'objet d'un dépôt immédiat de plainte, bien qu'un rapport circonstancié, établi par un ingénieur de recherche du CNRS chargé de mission au musée des moulages, ait été adressé au département des antiquités grecques, étrusques et romaines du Louvre, et transmis par celui-ci à la DMF. De nouveaux vols constatés en mai de la même année conduisaient à un dépôt de plainte le 5 mai 1990. Sur instruction du directeur-adjoint des musées de France, une seconde plainte était en outre déposée le 9 mai 1990 pour des vols commis en décembre 1987, avril, mai, juin et juillet 1989.

Compte tenu de l'approximation des méthodes d'investigation utilisées, voire de la volonté de ne pas donner de publicité aux disparitions d'oeuvres d'art, on ne peut assurer que la connaissance des vols ou disparitions dans les musées, jusqu'au début des années 90, ait été exhaustive et certaine. C'est, pour le passé, d'autant plus regrettable que, si le caractère imprescriptible des collections publiques assure à l'Etat que son droit de propriété ne sera pas contesté en cas de récupération des oeuvres volées, seules des mesures judiciaires, dont l'efficacité repose notamment sur la diffusion de circulaires internationales de recherche par l'OCRVOOA, offrent de réelles chances de les retrouver.

### **III. - LES CONSEQUENCES SUR L'INTEGRITE DU PATRIMOINE**

L'examen des documents détenus par les conservations et les vérifications que la Cour a elle-même effectuées sur environ 5 000<sup>5</sup> oeuvres placées en dépôt à l'extérieur des musées nationaux ont montré qu'un nombre important de ces oeuvres a échappé à la vigilance des responsables auxquels elles avaient été confiées. Si les vols avérés et les destructions restent peu nombreux, le nombre préoccupant d'oeuvres "non localisées" illustre les insuffisances de certaines procédures de suivi et de contrôle administratif décrites précédemment.

Cet examen a mis en évidence une conception restrictive de la responsabilité des conservateurs. Dans certains cas, le fait que des dépôts récents n'aient pu être retrouvés a montré que l'histoire et les vicissitudes des collections ne suffisent pas, dans tous les cas, à expliquer les carences constatées.

#### **A. - LES CONSTATS**

- L'enquête effectuée par la Cour sur les dépôts des musées nationaux a porté sur des ensembles différents selon les établissements sélectionnés : l'essentiel des dépôts de peinture (type d'oeuvre le plus couramment déposé) des musées du Louvre et d'Orsay, tels que ressortant des listes fournies par ces établissements, et des musées des ATP, Picasso et des Arts d'Afrique et d'Océanie, tels qu'ils ressortaient des informations détenues par la DMF, a été contrôlé ; en revanche, le contrôle des dépôts de sculpture, arts graphiques et objets d'art du Louvre, et des dépôts des musées de Sèvres, Cluny et Fontainebleau, n'a porté que sur les oeuvres, dont la liste a été établie en liaison avec les conservations, sur la situation desquelles les déposants n'avaient pas d'informations fiables ou nourrissaient de graves inquiétudes. Il en résulte que si les chiffres relevés ne peuvent être généralisés et fonder une conclusion valable pour l'ensemble des collections, ils n'en représentent pas moins, en valeur absolue, l'évaluation minimum des manquants pour les collections des musées nationaux. Sans doute sont-ils même en deçà de la réalité dans la mesure où, pour 600 oeuvres (dont 83 peintures, 23 sculptures, 400 objets d'art), les trente-huit dépositaires concernés se sont abstenus de répondre à l'enquête de la Cour. On ne

---

5) 1 700 peintures (dont environ 1 250 du musée du Louvre soit le quart de ses dépôts), 300 sculptures (dont la moitié pour le Louvre soit le dixième de ses dépôts), 325 oeuvres d'art graphique, 2 400 meubles et objets d'art (dont la moitié pour le seul musée de Sèvres).

saurait exclure que ce silence traduise une impossibilité à localiser ces dépôts ou le souci de n'en pas reconnaître la disparition.

Au terme de l'enquête conduite sur près d'une année, les résultats des récolements effectués ont été les suivants (cf. tableau suivant et annexe n° 5) : sur les presque 900 oeuvres non localisées début 1995, à peine une vingtaine étaient retrouvées un an plus tard.

#### Résultats du récolement effectué par la Cour

MUSEE DEPOSANT <sup>1</sup>	Inscriptions contrôlées	Oeuvres contrôlées	Oeuvres déclarées détruites	Oeuvres déclarées volées	Oeuvres "non localisées"	Total des oeuvres non représentées
LOUVRE	1.682	1.736	28	4	315	347
ORSAY	186	186	2	1	23	26
SEVRES	108	1.196	4	36	218	258
CLUNY	47	281	0	0	249	249
M.A.A.O.	217	609	0	0	30	217
A.T.P.	84	155	0	0	0	0
COMPIEGNE	71	235	0	0	4	4
PICASSO	20	233	0	1	0	1
DIVERS	59	63	0	0	25	25
NON CONNU <sup>2</sup>	231	231	3	2	28	33
<b>TOTAL</b>	<b>2.705</b>	<b>4.925</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>893</b>	<b>974</b>

<sup>1</sup> Musée sur les inventaires desquels les oeuvres contrôlées ont été sélectionnées ; les chiffres "Louvre" comprennent des oeuvres de la période Orsay déposées par lui avant la création du nouveau musée

<sup>2</sup> Oeuvres inscrites sur les inventaires du musée d'Orsay sans que soit connu l'établissement qui avait effectué la mise en dépôt avant la création du nouveau musée

Après deux années de recherche, environ 950 oeuvres (dont plus de 200 peintures et 500 objets d'art, et comprenant les vols et destructions avérés), sur les quelques milliers contrôlées, ne pouvaient toujours pas être représentées et devaient donc être tenues pour manquantes. Environ 40 % de ces manquants concernent des oeuvres déposées dans des musées de province, 15 % dans des ministères, 5 % des ambassades. Parmi les oeuvres manquantes figurent quelques pièces importantes dont la disparition ne laisse pas d'étonner, telle une statue en marbre de plusieurs centaines de kilos (Falguière, Vainqueur à la course) déposée au ministère de l'éducation nationale par le musée du Louvre.

- Selon les indications fournies par les services du MNAM, au 6 avril 1995, 123 des oeuvres placées en dépôt par ce musée n'avaient pu être localisées. Parmi elles figuraient sept toiles, déposées au musée municipal de Menton et non retrouvées.

- A titre de comparaison, les résultats des contrôles des dépôts du FNAC et du Mobilier national ne sont pas plus encourageants.

L'important travail de récolement entrepris par le FNAC au cours des dernières années a abouti aux résultats suivants :

- en 1990, d'une opération de vérification portant sur la localisation des oeuvres déposées en province, il est ressorti que pour 2 100 dépositaires de 17 148 oeuvres, 652 seulement, soit 31 %, ont répondu et ont fourni des informations sur 5 895 oeuvres, dont un millier étaient disparues, détruites ou non retrouvées ;

- une campagne de récolement entreprise depuis 1994 auprès de 20 ministères et qui vient d'être achevée n'a permis de localiser que 1 120 oeuvres sur un total recherché de 2 830 ;

- en 1995, le récolement des oeuvres déposées au MNAM, en cours d'achèvement, a conduit à ce jour à répertorier 4 113 oeuvres, 300 autres n'ayant pas été retrouvées.

Un récolement par sondage effectué par la Cour en 1995 a mis en évidence d'étonnantes situations : près de 200 oeuvres déposées auprès de la préfecture du Rhône, 175 auprès de la direction régionale des affaires culturelles d'Alsace, mais aussi 4 sculptures déposées au tribunal administratif de Caen, ne pouvaient être localisées par leurs détenteurs.

Au Mobilier national, la situation, sur laquelle la Cour a déjà à de nombreuses reprises appelé l'attention dans son rapport public, est encore plus alarmante. Ce service a lui-même indiqué que la "réapparition en vente publique d'objets provenant du Mobilier national n'est pas exceptionnelle". Il a subi des pertes évaluées à près de 4 millions de francs depuis 1987, sans compter les nombreuses affaires encore en contentieux avec les administrations depositaires : une tapisserie du xviii<sup>e</sup> disparue en 1992 à l'ambassade de France à Londres (valeur estimée : 120 000 F) ; une tapisserie contemporaine de l'atelier des Gobelins volée au ministère de l'équipement en 1990 (valeur estimée : 1 500 000 F) ; 2 tapisseries xviii<sup>e</sup> d'après Chardin, de l'atelier des Gobelins, auraient disparu du Cercle interallié vers 1980.

#### B. - LES INCERTITUDES SUR LES CAUSES DES DISPARITIONS

- Dans la plupart des cas, l'absence des oeuvres de leur lieu de dépôt n'a pas été expliquée par leur détenteur supposé, certains contestant même aujourd'hui la mise en dépôt des oeuvres qu'on leur réclame : les musées déposants ont toujours "confirmé" à la Cour la réalité de ces mises en dépôt mais, dans la presque totalité des cas de contestation, n'ont pu en administrer la preuve, faute de pouvoir produire ni les décisions réglementaires les ayant autorisés, ni les reçus signés des depositaires à la réception supposée des envois.

Pour le reste, des raisons diverses ont pu être avancées pour expliquer ou justifier cette absence :

- certaines oeuvres auraient disparu lors de transports ou de déménagements de collections : un médaillon de Henri Matisse, don de Mme J. Matisse, déposé au musée de Nice "aurait été oublié au fond d'une caisse lors du déballage de l'envoi" ; une peinture de Wyld, Le Mont-Saint-Michel vu d'Avranches, aurait "disparu en 1977 lors du déménagement de l'Institut des études andines où l'ambassade de France l'avait sous-déposé ; 24 objets d'art orientaux du Louvre et 47 céramiques de Sèvres auraient disparu en 1974 lors du déménagement de la faculté des lettres de Lille, depositaire, dans ses nouveaux locaux de Villeneuve-d'Ascq ;

- certaines oeuvres sont aujourd'hui, pour des raisons parfois inexplicables, en des mains privées ou étrangères : un tableau de Ribot, Le bon samaritain, déposé en 1931 à l'ambassade de France en Pologne figure aujourd'hui dans les collections du musée national de Varsovie ; une oeuvre de Landelle, Le pressentiment de la Vierge, pillé en 1920 à la légation française à Belgrade, est actuellement dans les mains d'un collectionneur étranger.

- Cette enquête a également mis en évidence l'insuffisance des soins que, dans de nombreux cas, les depositaires apportent à la conservation des oeuvres prêtées. Nombre d'oeuvres déposées en dehors des musées et servant habituellement à la décoration, ayant cessé de plaire, se retrouvent ainsi stockées dans des lieux où elle courent de graves risques de détérioration.

\* Deux pastels et une peinture français du XVIII<sup>e</sup> siècle ont ainsi été retrouvés par le rapporteur de la Cour dans une cave poussiéreuse du ministère de l'éducation nationale : ils ont depuis fait retour au musée du Louvre.

\* A Amboise, les demandes répétées du musée du Louvre de mettre certaines oeuvres à l'abri n'ont pas été entendues. Il en est résulté une destruction (statue de Ganymède par Barthélemy), de nombreux actes de vandalisme et des détériorations préoccupantes.

- Sans doute les vicissitudes de l'histoire, l'importance des destructions subies par les musées durant les guerres - ainsi, entre 1940 et 1945, 160 musées français ont été sinistrés, dont 46 entièrement détruits - et les incertitudes résultant des insuffisances d'inventaires anciens qui

n'ont jamais été actualisés expliquent-elles pour leur plus grande part les disparitions constatées. Mais le fait que des oeuvres mises en dépôt à une date ancienne ou plus récente aient aussi pu disparaître au cours des vingt dernières années montre que les causes historiques, qui peuvent difficilement être évoquées par le Fonds national d'art contemporain, d'une manière générale ne suffisent pas à elles seules à justifier le nombre considérable des oeuvres non localisées.

Un tableau (Le Blanc, Vue de Florence) déposé à Provins au siècle dernier et vu dans la réserve d'un local municipal en 1979, selon les indications figurant dans le dossier de l'oeuvre au musée du Louvre, n'a pu être représenté lors du récolement de 1994 ; de même une oeuvre de J.-H. Roos, Paysage avec troupeau, déposée dans les années 1850 au ministère de la Justice, vue par les inspecteurs du Mobilier national en 1992, n'a pu être localisée par la Chancellerie en 1994 ; 4 statuettes de bronze (Soldani, et d'après Michel-Ange, De Vries et Coustou) mises en dépôt en 1970 à l'Elysée n'étaient plus localisées, l'une d'entre elles depuis 1990 seulement ; il en va de même pour une tête de femme diadémée déposée en 1973 auprès du CNRS ; de moulages d'objets précolombiens déposés par le MAAO auprès du musée de Pointe-à-Pitre en 1987 ; d'un buste de Cavalier de la Salle déposé également par le MAAO au musée de la Marine en 1980. Un tableau de Dupré, Le faucheur, était déclaré "disparu du bureau du maire de Combourg entre 1977 et 1983" ; une figurine de Lazaska, déposée par le musée du Louvre au musée de la Marine aurait également disparu à une date que les conservateurs assurent être postérieure à 1985 ; un tableau attribué à Largillière, non localisé à l'Assemblée nationale qui en est le dépositaire, y aurait été vu en 1989 par un conservateur du Louvre ; une partie d'un lot de 86 pièces de céramique déposées par le musée de Sèvres à la mairie de Vichy en 1932, dont 80 étaient manquantes en 1994, aurait été vendue en 1973.

La date exacte de disparition de la plupart des oeuvres non retrouvées aujourd'hui n'étant pas connue avec précision, elle ne peut être présumée comme ancienne sans une enquête approfondie. Il est vraisemblable d'ailleurs que, compte tenu de l'absence de contrôle sur la situation de ces oeuvres pendant de nombreuses années, cette date ne pourra jamais être précisée.

Les conservateurs et l'administration centrale s'accordent à considérer que les conservations des musées déposants ont la responsabilité de la bonne garde des dépôts. Cette responsabilité reste toutefois sans effet pratique ni juridique dans la mesure où aucune enquête administrative n'a jamais été conduite pour éclaircir les causes des disparitions relevées par la Cour ni, a fortiori, pour déterminer les responsabilités respectives des déposants et des dépositaires.

## CONCLUSION

Le monde des musées est entré depuis plus de quinze années dans une ère de profonds renouvellements. La mise en service de grands équipements, l'ouverture ou la rénovation de musées prestigieux ont été à l'origine d'une faveur croissante du public pour ces institutions culturelles, faveur dont ont d'abord bénéficié les musées nationaux .

Cette évolution a incité les structures de direction centrale et de gestion locale, qui étaient demeurées relativement stables depuis la réorganisation conduite à la Libération, à s'adapter et se transformer. Le besoin de responsabiliser davantage les conservateurs, placés en première ligne devant une demande plus forte et plus exigeante des usagers et confrontés aux acteurs privés - dont les initiatives, dans ce grand mouvement, allaient se multipliant - et qui dès lors ne pouvaient plus se contenter de leurs missions traditionnelles de conservation et d'étude, est rapidement apparu. Des responsabilités de gestion, longtemps centralisées par la seule direction des musées de France, assistée par la Réunion des musées nationaux , leur ont été progressivement dévolues.

Une relative autonomie a été accordée aux chefs d'établissement, mais elle n'a permis ni de réduire les inconvénients résultant d'un éclatement des responsabilités à l'échelon centrale, qu'elle a parfois aggravés, ni, jusqu'ici, d'améliorer de façon décisive la maîtrise et l'efficacité de la gestion.

La RMN, dont les tâches se sont considérablement élargies sous l'effet du développement des musées , a vu son statut modifié afin de lui donner un cadre d'exploitation plus conforme à l'importance croissante prise par ses activités commerciales. Mais cette réforme a placé l'établissement devant la difficulté de devoir concilier la logique de son nouveau statut industriel et commercial avec la réalisation des missions de service public culturel qui ont continué à lui être assignées. Les arbitrages auxquels la DMF doit procéder pour faire prévaloir ses objectifs sont d'autant plus délicats à opérer que sa volonté d'accorder une autonomie croissante aux musées nationaux risque progressivement de remettre en cause le rôle fédérateur qu'elle entend conserver à la RMN.

Un effort considérable d'adaptation a été entrepris mais, dans un contexte mouvant, il a été jusqu'ici d'une portée insuffisante au regard de l'importance des enjeux, et les réformes qui restent à mener ne s'opèrent que lentement. Elles manquent encore de s'inscrire dans une stratégie claire qui, au delà de politiques différenciées mises en oeuvre dans les divers domaines de l'action scientifique et culturelle, s'appliquerait, d'une part, à donner à l'ensemble des musées nationaux une cohérence qui lui manque, d'autre part, à inscrire le développement et l'exploitation de ces établissements dans une politique globale du patrimoine muséographique.

Le renouvellement que connaissent aujourd'hui les musées doit être l'occasion d'apporter des réponses à des questions centrales dont dépend l'avenir de tout un secteur culturel dans lequel la personne publique a entendu exercer des responsabilités essentielles :

- il est tout d'abord nécessaire que l'Etat définisse plus nettement le rôle qu'il entend réserver à la direction des musées de France dans le cadre d'une politique nationale du patrimoine muséographique. S'il confirme la mission centrale d'orientation, de coordination et de contrôle que le ministre de la culture lui avait confiée en 1990, une adaptation des textes mais aussi des structures nécessaires à l'exercice de cette mission devra être entreprise. Cette adaptation ne pourra faire l'économie d'une réflexion portant à la fois sur la cohérence d'ensemble des musées nationaux , au regard de laquelle la DMF et la RMN auront à jouer un rôle majeur, et sur la nécessité de doter ces établissements de statuts et de modes de gestion plus conformes aux nouvelles ambitions affichées par la puissance publique ;

- cette réflexion devra s'accompagner d'une redéfinition précise des responsabilités des différents partenaires au niveau central et de la mise en place des moyens propres à assurer la coordination des actions que chacun d'entre eux continuerait à exercer à l'égard des musées nationaux . Elle supposera qu'une stratégie réfléchie soit adoptée quant à la délimitation du champ d'autonomie des établissements et que soient élaborés des instruments fiables permettant à la fois de promouvoir une véritable déconcentration et d'en maîtriser les effets ;

- s'agissant de la participation du mécénat et des initiatives privées aux efforts de développement culturel consentis par l'Etat, il importe que ce dernier délimite clairement la place qu'il entend leur réserver et que des relations contractuelles soient établies afin de servir de cadre aux engagements réciproques de l'administration et de ses partenaires privés.

Cependant, ces efforts n'auraient qu'une portée limitée si l'objet même de toute politique de développement du patrimoine muséographique, que sont les collections nationales , continuait à souffrir des insuffisances constatées en matière de gestion administrative. La correcte administration des collections, garante de l'intégrité du patrimoine que l'Etat confie à la garde des musées nationaux , exige aujourd'hui que des principes clairs d'inventaire, de suivi et de contrôle soient définis et rendus applicables à tous les établissements, que les moyens de les mettre en oeuvre soient dégagés et que leur application soit vérifiée.

**ANNEXE I**

**A N N E X E S**

---

- ANNEXE N° 1. **Liste des musées nationaux**
- ANNEXE N° 2. **Fréquentation des musées nationaux en 1994 et 1995**
- ANNEXE N° 3. **Comparaison entre l'évolution des recettes des musées nationaux et celle des acquisitions d'oeuvres**
- ANNEXE N° 4. **Liste des oeuvres n'ayant pu être représentées lors du récolement des dépôts**
- ANNEXE N° 5. **Synthèse des résultats du récolement effectué par la Cour**

**ANNEXE N° I - LISTE DES MUSÉES NATIONAUX**

Ile-de-France	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée du Louvre (Paris)</li><li>- Musée d'Orsay (Paris)</li><li>- Musée de l'Orangerie des Tuileries (Paris)</li><li>- Musée du Moyen-âge (Paris)</li><li>- Musée des Arts et traditions populaires (Paris)</li><li>- Musée Guimet (Paris)</li><li>- Musée Rodin (Paris)</li><li>- Musée Jean-Jacques Henner (Paris)</li><li>- Musée Gustave Moreau (Paris)</li><li>- Musée d'Ennery (Paris)</li><li>- Musée Eugène Delacroix (Paris)</li><li>- Musée Hébert (Paris)</li><li>- Musée Picasso (Paris)</li><li>- Musée des Arts africains et océaniens (Paris)</li><li>- Musée des châteaux de Versailles et des Trianons (Versailles)</li><li>- Musée des Antiquités nationales (Saint-Germain-en-Laye)</li><li>- Musée des châteaux de Malmaison et de Bois-Préau (Rueil-Malmaison)</li><li>- Musée de la céramique de Sèvres</li><li>- Musée du château de Fontainebleau</li><li>- Musée de la Renaissance (Ecouen)</li><li>- Musée des Granges de Port-Royal (Magny-les-Hameaux)</li></ul>
Aquitaine	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée de la préhistoire (Les-Eyzies-de-Tayac)</li><li>- Musée du château de Pau</li></ul>
Bourgogne	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée Magnin (Dijon)</li></ul>
Corse	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée de la maison Bonaparte (Ajaccio)</li></ul>
Limousin	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée Adrien Dubouché (Limoges)</li></ul>
Pays-de-la-Loire	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée des Deux-Victoires (Mouilleron-en-Pareds)</li></ul>
Picardie	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée du château de Compiègne, et musée de la voiture et du tourisme</li><li>- Musée du château de Blérancourt et de la coopération américaine</li></ul>
Poitou-Charentes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée napoléonien et musée africain - Fondation Gourgaud (Ile d'Aix)</li></ul>
Provence-Alpes-Côte d'Azur	<ul style="list-style-type: none"><li>- Musée Fernand Léger (Biot)</li><li>- Musée du message biblique Marc Chagall (Nice)</li><li>- Musée "La guerre et la paix" de Picasso (Vallauris)</li></ul>

**ANNEXE N° II - FREQUENTATION DES MUSEES NATIONAUX  
EN 1994 ET 1995**  
(certaines données, non connues de la RMN, n'ont pu être produites)

- milliers de visiteurs-

Musée	Entrées payantes		Entrées gratuites		Total des entrées	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
Louvre	4.259	3.246	1.906	1.450	6.165	4.696
Orsay	1.605	1.490	642	593	2.247	2.083
Versailles	2.446	2.274	836	712	3.282	2.986
Rodin	311	339	97	150	408	489
Orangerie	319	289	155	140	474	429
Picasso - Paris	288	270	127	157	415	427
Fontainebleau	263	235	178	180	441	415
MAAO	139	120	145	122	284	242
Cluny	144	128	129	118	273	246
Compiègne	55	48	164	128	219	176
Chagall	115	116	32	26	147	142
Guimet	117	93	15	36	132	129
Pau	96	87	27	34	123	121
Antiquités nationales	35	29	87	48	121	77
Préhistoire	58	53	31	27	89	80
Malmaison	52	45	31	29	83	74
Renaissance	28	31	37	32	65	63
ATP	20	14	40	37	60	51
Bonaparte - Ajaccio	46	40	10	7	56	47
Ile d'Aix	21	21	23	20	44	41
Delacroix	21	8	13	2	34	11
Sèvres	24	24	9	12	33	36
Picasso - Vallauris	n.c.	25	n.c.	5	n.c.	30
Fernand Léger	20	n.c.	6	n.c.	26	n.c.
Adrien Dubouché	19	15	7	6	26	21
Magnin	7	6	12	10	19	16
Port-Royal	7	16	3	2	10	18
Blérancourt	6	5	3	3	9	8
Hébert	2	2	2	1	4	3
Deux-Victoires	4	3	1	2	5	5
J.J. Henner	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	3	2
G. Moreau	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
d'Ennery	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.

Source : Réunion des musées nationaux

**ANNEXE N° III - COMPARAISON ENTRE L'EVOLUTION DES  
RECETTES DES MUSEES NATIONAUX ET CELLE DES ACQUISITIONS  
D'OEUVRES (1)**

*(millions de francs)*

MUSEES		1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Total
<b>Louvre</b>	Acq.	78,5	53,9	60,0	83,6	69,2	85,8	53,4	75,2	45,9	88,0	614,3
	Recettes	57,8	61,8	114,0	115,5	133,5	162,4	159,5	170,0	132,8	145,6	1
<b>Orsay</b>												259,9
<b>Versailles</b>	Acq.	2,0	3,6	4,3	9,4	11,3	7,2	3,6	4,5	2,1	8,0	56,0
	Recettes	0,5	0,7	0,8	0,9	0,8	1,0	1,9	1,4	1,6	1,9	11,5
<b>Guimet</b>												
<b>Sèvres</b>	Acq.	1,4	2,4	3,3	1,0	0,6	2,3	2,0	7,4	2,5	3,1	26,1
	Recettes	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	3,0
<b>Picasso</b>												
<b>Picasso</b>	Acq.	0	0,7	0,3	0,2	0,3	1,9	0	1,7	1,9	0	7,0
	Recettes	3,5	11,4	8,3	8,0	6,4	5,2	5,9	6,3	5,5	6,2	66,7
<b>Orangerie</b>												
<b>Orangerie</b>	Acq.	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0,02	0,07
	Recettes	3,0	4,6	3,2	3,2	3,4	4,9	4,9	6,1	6,0	6,2	45,5
<b>Cluny</b>												
<b>Cluny</b>	Acq.	0,5	4,9	9,8	1,0	10,8	0,3	0,2	8,2	1,2	1,0	36,9
	Recettes	1,3	1,3	1,2	1,3	1,3	1,5	1,4	1,9	3,2	3,2	18,6
<b>Port Royal</b>												
<b>Port Royal</b>	Acq.	0,7	0	0,02	0,5	0	0,5	0	0,1	0	0	1,8
	Recettes	0,03	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0,05	0,06	0,06	0,5
<b>Chagall</b>												
<b>Chagall (2)</b>	Acq.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Recettes	1,0	1,3	1,4	1,6	1,4	1,4	1,4	1,6	2,4	2,7	16,2
<b>Autres musées</b>												
<b>Autres musées</b>	Acq.	12,5	5,3	11,7	10,3	6,7	12,3	19,2	9,6	6,3	9,4	103,3
	Recettes	25,2	23,6	14,5	15,4	15,4	17,5	16,5	16,1	18,2	18,0	180,4

(1) Source : DMF

(2) Par sa nature le musée Chagall-Messager biblique ne peut bénéficier d'acquisition

**ANNEXE N° IV - LISTE DES OEUVRES N'AYANT PU ETRE REPRESENTEES  
LORS DU RECOLEMENT DES DEPOTS**

**Organisation des tableaux**

1re colonne N° d'inventaire.

2e colonne Auteur ou origine.

3e colonne Titre ou description.

4e colonne Dépositaire (selon les indications d'inventaire du Musée déposant).

**Légende**

\*\* : (devant le n° d'inventaire) oeuvres dont la disparition est postérieure à 1970.

CH : (réf. inventaire) oeuvres du fonds Chauchard.

div. n°: (réf. inventaire) dépôt constituant un ensemble dont les éléments correspondent à plusieurs numéros d'inventaire.

\* : (dépositaire) dépôt dont l'emplacement n'est enregistré dans les inventaires des musées déposants que par un nom de ville sans autre précision sur le lieu.

**AVERTISSEMENT**

La liste ci-après est le constat brut des oeuvres qui, pour diverses raisons, n'ont pu être représentées à la Cour lors du récolement qu'elle a effectué de juin 1994 à février 1995. Elle a été mise à jour pour la dernière fois en juin 1996 après que la direction des musées de France eut été invitée par deux fois, au printemps 1995 et au printemps 1996, à fournir à la Cour les informations complémentaires en sa possession et, le cas échéant, la preuve de la localisation des oeuvres recherchées.

N'y figurent que des oeuvres que les dépositaires ont déclaré expressément être dans l'incapacité de représenter et pour lesquelles n'a pu être produit à la Cour de document, signée par un personnel de conservation, attestant définitivement de leur localisation physique. Les oeuvres simplement « présumées localisées », ou même « présumées détruites », sur la foi d'indications partielles, parfois anciennes, et non déterminantes y figurent donc également.

La Cour publie ici dans une colonne spécifique ajoutée au tableau résultant de ses propres investigations, d'une part des précisions détaillées que le rapport ne fournit généralement que sous forme générique mais que le ministère de la culture a souhaité voir expliciter, d'autre part les plus récentes informations relatives à la localisation des oeuvres, fournies par les services du ministère en novembre 1996, résultat des recherches conduites par les déposants et les dépositaires depuis l'été 1994.

Il convient de préciser que dans certain cas, des oeuvres ont pu être identifiées ou localisées depuis l'enquête de la Cour en des lieux différents de ceux où, selon les indications figurant, en 1994, sur les inventaires et registres de suivi des dépôts tenus par les musées nationaux, elles étaient supposées être détenues.

COLLECTIONS DU LOUVRE				Observations fournies en réponse par le ministère de la culture
<i>Antiquités (Louvre)</i>				
<b>A513</b>	Grèce	Petite coupe ionienne	musée Vivenel	
<b>MR209</b>	<i>non précisé</i>	Enfant et coq (statue marbre)	ministère Ed.Nat.	
<b>SM037</b>	<i>non précisé</i>	Têtes de chevaux d'un quadrigé	ministère Ed.Nat.	
<b>MR229</b>	<i>non précisé</i>	Minerve de Palerme	ministère Ed.Nat.	
<i>non connu</i>	<i>non précisé</i>	Tête de Sérapis coiffée du modius	ministère Ed.Nat.	
<i>non connu</i>	<i>non précisé</i>	Tête barbue (H 0,53 m)	ministère Ed.Nat.	
<i>Arts graphiques</i>				
<b>RF29347</b>	EMPERAIRE A.	Nu de dos (fusain)	musée Granet/Aix	<i>identifié au musée Granet en 1995</i>
<b>RF29348</b>	EMPERAIRE A.	Tête de jeune garçon, profil gauche (sanguine)	musée Granet/Aix	<i>identifié au musée Granet en 1995</i>
<b>RF29349</b>	EMPERAIRE A.	Etude pour le duel (sanguine)	musée Granet/Aix	<i>identifié au musée Granet en 1995</i>
<b>RF29350</b>	EMPERAIRE A.	Tête de jeune garçon de face (sanguine)	musée Granet/Aix	
<b>RF29351</b>	EMPERAIRE A.	Nu debout (sanguine)	musée Granet/Aix	
<b>RF29352</b>	EMPERAIRE A.	Nu accroupi, sanguine	musée Granet/Aix	
<b>RF2925</b>	HEILBUTH	Enfants jouant sur une plage	musée Rennes-BA	
<b>RF1949-2885</b>	<i>non précisé</i>	6 gravures et plan relatifs à l'histoire de Toulon	musée Toulon	<i>quoiqu'inscrits sur les inventaires du Louvre, il s'agit de simples tirages de la chalcographie</i>
<b>à 2294</b>				
<b>INV9642</b>	GIORDANO (d'après)	LUCA Buste de jeune fille vue de face (lavis brun)	Dir. Musées France	
<b>RF27</b>	LANTE L.M.	Mort de Melle de Limeuil	Palais de l'Elysée	
<b>INV25242</b>	CLERISSEAU	Ruines d'un temple en Italie	ministère Ed.Nat.	
<b>INV23765</b>	BIRAT A.	Bouquet de fleurs	Hotel de Matignon	
<b>RF22904</b>	COURDOUAN V.	Bâtiments de guerre dans une rade (pastel et fusain)	M.A.A.O	
<b>RF2139</b>	BUSSY S.	La rade de Villefranche (pastel)	Sénat	<i>identifié à l'Assemblée nationale en 1996</i>

*Objets d'art (Louvre)*

<b>OA5671</b>	Faenza, XV <sup>e</sup>	Petit bol	Université Lille	) les 22 objets suivants, déposés à l'Université de Lille III, sont considérés par le département des objets d'art du Louvre comme ayant pu être détruits durant la Seconde guerre mondiale; toutefois, selon le Président de cette université, l'ensemble du lot dont faisaient partie ces objets aurait disparu en 1974 lors du déménagement de l'établissement (une partie des oeuvres seulement étant retrouvée en 1984 et restituée au Louvre)
<b>OA1472</b>	Gubbio, XVI <sup>e</sup>	Coupe basse	Université Lille	
<b>OA1808</b>	Italie, XVI	Urne	Université Lille	
<b>OA6150</b>	Espagne, XVI <sup>e</sup>	Carreau	Université Lille	
<b>MR2288</b>	Espagne, XVI <sup>e</sup>	Assiette	Université Lille	
<b>MR2293</b>	PALISSY B.	Plat motif géométrique	Université Lille	
<b>OA5722</b>	<i>non précisé</i>	Urne de la Pharmacie des Invalides	Université Lille	
<b>OA5719</b>	<i>non précisé</i>	Pot de la Pharmacie des Invalides	Université Lille	
<b>sans n°</b>	Limoges	Tasse oblongue émail	Université Lille	
<b>MR2445</b>	Limoges	Coupe d'un calice	Université Lille	
<b>OA5075</b>	anonyme	Satyre agenouillé (bronze)	Université Lille	
<b>OA6105A</b>	Egypte, XVI <sup>e</sup>	Col de vase (faïence)	Université Lille	
<b>OA5535</b>	Egypte, XVI <sup>e</sup>	Lampe en terre émaillée	Université Lille	
<b>OA6105A</b>	<i>non précisé</i>	Fragment d'un verre émaillé (islam.)	Université Lille	
<b>OA4044</b>	Egypte	3 morceaux de bois gravés et incrustés	Université Lille	
<b>OA3919</b>	Asie Mineure, XVI <sup>e</sup>	(#1) 1/2 carreau de faïence	Université Lille	
<b>OA3919</b>	Asie Mineure, XVII <sup>e</sup>	(#2) Carreau de faïence "marché"	Université Lille	
<b>OA3919</b>	Asie Mineure, XVII <sup>e</sup>	(#3) Carreau de faïence "oeillets"	Université Lille	
<b>OA3919</b>	Asie Mineure, XVII <sup>e</sup>	(#4) Carreau mutilé "fleurs stylisées"	Université Lille	
<b>OA3919</b>	Asie Mineure, XVII <sup>e</sup>	(#5) Carreau "quatre rosaces"	Université Lille	
<b>MR401</b>	<i>non précisé</i>	Base marche, fin XVIII <sup>e</sup> (bronze doré)	Université Lille	
<b>OA6105A</b>	<i>non précisé</i>	Petit flacon en verre (islamique)	Université Lille	
<b>OA1274</b>	Nevers	Plaque	musée Azay-leR	
<b>OA1325</b>	B. PALISSY	Assiette	musée Azay-leR	
<b>MR2205</b>	<i>non précisé</i>	Grand plat de faïence italienne	musée Azay-leR	
<b>CA155</b>	<i>non précisé</i>	Biberon à trois anses, grès	musée Azay-leR	

<b>CH sans n°</b>	France XIXè	2 vases en métal avec incrustations	ambassade Kaboul	)	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	France XIXè	L'été, statuette marbre	ambassade Kaboul	)	
<b>CH sans n°</b>	France XIXè	2 vases de style empire marbre et bronze	ambassade Kaboul	)	
<b>sans n°</b>	<i>non précisé</i>	Pendule style Louis XVI	ministère Défense	)	
<b>OA6366</b>	BARYE L.A.	Ocelot emportant un héron	ministère Ed.Nat.	)	
<b>OA6375</b>	BARYE L.A.	Taureau se défendant	ministère Ed.Nat.	)	
<b>CHB506</b>	France XIXè	Vase marbre vert et bronze	mairie Sarlat	)	
<b>CHB507</b>	France XIXè	Vase marbre vert et bronze	mairie Sarlat	)	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	<i>non précisé</i>	2 petits vases chandeliers bronze style Louis XVI	Hotel de Matignon	)	
<b>CH sans n°</b>	<i>non précisé</i>	4 vases marbre ou granit, bronze doré	ss/préf. StQuentin	)	
<b>Peintures (Louvre)</b>					
<b>RF673</b>	BILL L.L.	Le village de Gruissan	ambassade Istambul	)	
<b>INV4736</b>	GENILLION J.B.	Vue de Naples effet de lune ...	ambassade Istambul	)	<i>ces oeuvres sont réputées détruites à Thérapia en 1913 dans l'incendie qui a ravagé la résidence d'été de l'ambassadeur de France en Turquie</i>
<b>INV8324</b>	VERNET J.	La tempête, orage sur la mer	ambassade Istambul	)	
<b>INV8325</b>	VERNET J.	Le soir sur terre, retour des pêcheurs	ambassade Istambul	)	
<b>INV8326</b>	VERNET J.	La nuit à la mer, promenade	ambassade Istambul	)	
<b>INV8327</b>	VERNET J.	La nuit sur terre, le feu d'artifice	ambassade Istambul	)	
<b>RF1168</b>	anonyme France XVIIIè	Paysage historique	ambassade Istambul	)	
<b>INV937</b>	MARTIN B.	St François portant sa croix (d'après Murillo)	Château Annecy	)	
<b>INV1941-54</b>	PUY J.	Ruines de l'abbaye de Longpont	CNRS	)	
<b>INV619</b>	NICASIUS	<i>descr. non connue</i>	Maison de la LH	)	
<b>INV1926</b>	VERDUSSEN J.P.	<i>descr. non connue</i>	Maison de la LH	)	
<b>INV2389</b>	BACHELIER J.J.	Tête de cerf	Maison de la LH	)	
<b>INV2506</b>	BENOIST M.	Sorcière (étude ou copie d'après Raphaël)	Maison de la LH	)	
<b>INV5351</b>	HESSE A.J.B.	Etude de femme, costume des environs de Rome	Maison de la LH	)	
<b>INV6663</b>	MIGNARD P. (d'après)	La Vierge à la grappe	Maison de la LH	)	
<b>INV3798</b>	DEJUINE E.L.	La présentation au temple	*Rambouillet	)	

<b>INV3871</b>	DESNOS L.A.	Le denier de la Veuve	*Rambouillet	) <i>oeuvres réputées disparues lors de la destruction de l'Ambassade de France en Pologne</i>	
<b>INV8238</b>	VAFFLARD P.	Pythagore inspiré par les muses	*Varsovie		
<b>INV2697</b>	BORDIER du BIGNON	Lycurgue et les députés de Sparte	*Varsovie		
<b>INV2349</b>	Frère ANDRE	L'annonciation	*Versailles		
<b>INV543</b>	RENI G. (d'après)	Saint Jacques (copie par Melle Gerbet)	*VieuxMoulin		
<b>INV154bis</b>	VERONESE P. (d'après)	Persée et Andomède	musée Angers		
<b>MI511</b>	anonyme Ombrie XVè	Vierge à l'enfant	musée Auch		
<b>INV8896</b>	anonyme France XVIIIè	Deux oiseaux étrangers dans un paysage	musée Avranches		
<b>INV8897</b>	anonyme France XVIIIè	Deux grands oiseaux étrangers dans un paysage	musée Avranches		) <i>5 oeuvres détruites dans le bombardement du musée d'Avranches en 1944</i>
<b>MI1163</b>	GIORDANO L.	Apothéose de Sainte Marie d'Atoche	musée Avranches		
<b>MI1181</b>	TIEPOLO G.B. (atelier)	Adoration de la croix, esquisse	musée Avranches		
<b>MI684</b>	BONVOISIN J.	Le berger Pâris (étude)	musée Avranches		
<b>INV6315</b>	Van LOO L.M. (d'après)	Portrait en pied de Louis XV	musée Carcassonne		
<b>RF3801</b>	GREUZE J.B. (d'après)	La cruche cassée	musée CNAM	) <i>confusion entre deux oeuvres similaires - rentré au Louvre dès 1989</i>	
<b>INV7082</b>	PALLIER L.V.L.	Nympe chasserresse sortant du bain	musée Doullens	) <i>3 oeuvres ruinées, retrouvées en lambeaux à Doullens (musée bombardé en 1939-45)</i>	
<b>INV4634</b>	FRANQUELIN J.A.	La mort de Malvina	musée Doullens		
<b>INV2741</b>	BOUCHET L.A.G.	Asie et Poetus	musée Doullens		
<b>INV1804</b>	RUBENS P.P. (d'après)	Le triomphe de la Religion	musée Montargis	) <i>préssumé détruit dans l'incendie du théâtre de Nimes en 1952</i>	
<b>RF437</b>	LEHOUX P.A.P.	Saint Laurent, martyr	musée Nimes-BA		
<b>INV2420</b>	BARBIER-WALBONNE	Numa et la nymphe Egérie	musée Nimes-BA	) <i>3 oeuvres présumées détruites lors du bombardement du musée de Saint-Lô</i>	
<b>INV8689</b>	RABON N.	Rachat par le roi des esclaves chrétiens sur les côtes d'Afrique	musée St Lô		
<b>INV7326</b>	POUSSIN N. (école de)	Jésus rescussitant la fille de Jaïre	musée St Lô		
<b>RF1563</b>	HEILBUTH F.	Jeune femme debout une ombrelle à la main	musée St Lô	) <i>5 oeuvres réputées détruites lors du bombardement du musée de Saint-Quentin en 1917</i>	
<b>MI1432</b>	anonyme, France	Jeune garçon au bain	musée StQuentin		
<b>INV37</b>	ALBANE F.	La fécondité	musée StQuentin		
<b>INV531</b>	RENI G.	St Jean Baptiste au désert	musée StQuentin		
<b>INV4531</b>	de LAFOSSE C.	L'incrédulité de Saint Thomas	musée StQuentin		

<b>INV79</b>	GUERCINO G.F.	Saint-Pierre	musée StQuentin	) <i>tableau volé à l'ambassade de France à Belgrade, retrouvé aux mains d'un particulier slovène. Une procédure judiciaire est en cours en vue de sa restitution</i>
<b>MI266</b>	LANDELLE C.	Le pressentiment de la Vierge	ambassade Belgrade	
<b>MI23</b>	MONGINOT C. CORDELIER de LANOUE	Nature morte	ambassade Beyrouth	
<b>INV3336</b>	E.	Portrait du Comte de Tallard	ambassade Bruxelles	) <i>réputé détruit entre 1941 et 1945 à l'ambassade à Bruxelles identifié par le Mobilier national en 1996</i>
<b>RF1929</b>	anonyme France XVIII <sup>e</sup>	Le triomphe d'Amphytrite	ambassade Bruxelles	
<b>RF101</b>	LELEUX A.	Intérieur de la pharmacie du couvent ...	ambassade Bucarest	) <i>disparu durant la seconde guerre mondiale à l'ambassade</i>
<b>INV6732</b>	MONNOYER J.B.	Vase d'or avec des fleurs et perroquet rouge	ambassade La Haye	
<b>INV6768</b>	MONNOYER (Ecole de)	Fruits dans un vase de terre	ambassade La Haye	) <i>ces 9 tableaux sont présumés détruits dans l'incendie de la légation de France à la Haye le 3 mars 1945</i>
<b>INV6769</b>	MONNOYER (Ecole de)	Fleurs dans un vase	ambassade La Haye	
<b>INV7253</b>	PLACE H.	Falaises d'Etretat	ambassade La Haye	
<b>RF110</b>	ROUSSEAU P.	Chevreau broutant des fleurs	ambassade La Haye	
<b>RF111</b>	ROUSSEAU P.	Cigognes faisant la sieste au bord d'un bassin	ambassade La Haye	
<b>INV8915bis</b>	anonyme France XVII <sup>e</sup>	Fruits dans un vase d'or	ambassade La Haye	
<b>INV8916</b>	anonyme France XVII <sup>e</sup>	Fleurs dans un vase d'or	ambassade La Haye	
<b>INV8952</b>	anonyme France XVIII <sup>e</sup>	Fleurs et fruits	ambassade La Haye	
<b>RF695</b>	WYLD	Le mont Saint Michel vue d'Avranches	ambassade Lima	
<b>RF738</b>	GIRARDOT L.A.	L'âge tendre	ambassade Lima	
<b>RF821</b>	BENOUVILLE A.	Château de Lugagnan	ambassade Londres	) <i>réputé disparu à l'ambassade de Londres en 1942</i>
<b>INV5432</b>	ISABEY E.	Vue prise de la côte de Normandie	ambassade Londres	
<b>INV2963</b>	LE BRUN C. (d'après)	La tente de Darius	Luxembourg	) <i>préssumé détruit dans l'incendie de l'ambassade en 1945</i>
<b>INV2592</b>	BIDAULD J.	Paysage composé	ambassade Tokyo	
<b>RF521</b>	BULAND J.E.	Tireur d'arbalète	ambassade Varsovie	
<b>RF3762</b>	LEPERE L.A.	Les pins	ambassade Varsovie	) <i>7 tableaux disparus lors de la destruction de l'ambassade de France en Pologne</i>
<b>RF945</b>	NOZAL A.	La lande d'or près de Pont de l'Arche	ambassade Varsovie	
<b>RF857</b>	RENOUF E.	Brume du matin, appareillage	ambassade Varsovie	
<b>INV5547</b>	LAFONT C.N.R.	Numa Pompilius et la nymphe Egérie	ambassade Varsovie	
<b>RF106</b>	RIBOT T.	Le bon samaritain	ambassade Varsovie	

INV5534	LADEY J.M.	Vase entouré de fleurs et de prunes	ambassade Varsovie	)	ces deux oeuvres, publiées dans un catalogue paru en 1996, auraient pu être photographiées début 1996
INV4488	DALIGE DE FONTENAY	Rochers sur le sommet de la Grande Soufrière	Assemblée Nat.	)	
RF3732	LARGILLIERE (attribué)	Portrait de famille dit de la famille Mansart	Assemblée Nat.	)	
INV4995	de GRAILLY V.	Vue prise sur la lisière de la forêt de Fontainebleau	Assemblée Nat.		
INV5056	GROLIG C.	Vue de la plaine de la Mitidja	Assemblée Nat.		
INV5509	JOYANT	Vue de la place Saint Marc à Venise	Assemblée Nat.		
INV7132	PATEL P.A.	Paysage et ruines d'architecture	Assemblée Nat.		
INV7255	PLATTEL H.	Paysage avec chaumière et cascade	Assemblée Nat.		
INV7327	de PRESSIGNY A.	Paysage de Normandie	Assemblée Nat.		
INV8162	THUILLIER P.	Vue de la Loire à Vorey	Assemblée Nat.		
RF689	HAREUX E.V.	Nuit d'août	Assemblée Nat.		
INV2699	BORGET F.	Vue de ND de la gloire à Rio de Janeiro	Assemblée Nat.		
INV5445	JEANRON P.A.	Une piémontaise	Assemblée Nat.		
RF284	LAVIEILLE E.	Une nuit d'octobre	Assemblée Nat.		
INV7170	PERROT A.M.	Vue de la place des Signori à Vicence	Assemblée Nat.		
INV7807	SAGLIO C.	Vue du lac de Nemi	Assemblée Nat.		
INV8415	VIARD G.	Vue prise aux environs de Paris	Assemblée Nat.		
INV1825bis	RYSBRACK	Oiseau mort et poisson	Assemblée Nat.		
INV1825ter	RYSBRACK	Oiseau de proie et lion de mer	Assemblée Nat.		
RF132	VERNET H.	Saint Georges combattant le dragon	Assemblée Nat.		
INV4251	DUBUFE C.M.	La France	Cour d'appel Rouen	oeuvre présumée détruite pendant la guerre	
INV5344	HESSE N.A.	Apothéose de Saint Louis	Cour d'appel Rouen	oeuvre présumée détruite pendant la guerre	
INV3853bis	DELOBEL N.	Hercule entre le Vice et la Vertu	Ec. Nat. Sup. Bx-Arts		
RF3059	DROUAI H. (Ecole)	Enfant tenant une pomme	ministère Culture		
INV6375	VAN LOO L.M.	Portrait en buste du Duc de Choiseul en costume de guerre	ministère Culture	présumé détruit à l'école militaire de Saint-Cyr	
INV5486	JOUVENET J.	Jésus guérissant un paralytique	ministère Défense	Seconde guerre mondiale	
INV5594	LANCRENON J.F.	La Paix fait régner la Justice et verse l'Abondance ..	ministère Défense	présumé détruit en 1944 dans le bombardement du château de Vincennes	
INV6939	NIVELON A.B.	Portrait en buste du maréchal de Belle-Isle	ministère Défense	présumé détruit à l'école militaire de Saint-Cyr pendant la Seconde guerre mondiale	

INV2378	BACCUET P.	Vue du Mont Taygete	ministère Défense
INV2514	BERGERET P.N.	François Ier écrit des vers en bas du portrait d'A. Sorel	ministère Défense )
INV2672	BODINIER G.	Famille des environs de Gaëte	ministère Défense )
INV3781	DEDREE A.	Vue du lac d'Annecy	ministère Défense )
INV4344	EMPIS C.E.	Vue prise du Mont Dore	ministère Défense )
INV4346	EMPIS C.E.	Vue du Tréport	ministère Défense )
INV4348	EMPIS C.E.	Vue de la forêt de Pomgibaud	ministère Défense )
INV4349	EMPIS C.E.	Le lac de Génésareth	ministère Défense )
INV4447	FLANDIN E.	Vue de la piazzetta et du palais ducal	ministère Défense )
INV4729	GELLEE C. (d'après)	La fête villageoise	ministère Défense )
INV4731	GELLEE C. (d'après)	Ulysse remet Chrysis à son père	ministère Défense )
INV4732	GELLEE C. (d'après)	Port de mer, effet de soleil couchant	ministère Défense )
INV5236	GUERIN	Paysage	ministère Défense )
INV5527	LA BOUERE A.	Ruines du palais de Karnak	ministère Défense )
INV5764	LECOMTE H.	Robertson et Jeannie Deans aux rochers de Salisbury	ministère Défense )
INV6161	LEDIEU A.	Bords du Morin en Brie, fin du jour en automne	ministère Défense )
INV642	MIGNARD P.	La Sainte Famille d'après Raphaël	ministère Défense )
INV6726	MONGIN A.P.	Fin d'une tourmente sur le Saint-Gothard	ministère Défense )
INV7395	REGNIER A.	W. Wallace sous les habits d'un barde écossais	ministère Défense )
INV7396	REGNIER A.	Paysage avec le tombeau du roi Arthur	ministère Défense )
INV7404	REGNIER A.	Entrée d'une forêt avec des monuments celtiques	ministère Défense )
INV7405	REGNIER A.	Eglise en ruine à l'entrée d'un bois	ministère Défense )
INV7415	REMOND J.C.J.	Vue prise sur le chemin de Borghetto ...	ministère Défense )
INV7806	SAGLIO C.	Vue du pont du Gard	ministère Défense )
INV8202	TREZEL P.F.	Le courage des femmes de Weinsberg ...	ministère Défense )
INV6393	VAN LOO C.	Un incendie	ministère Défense )
INV252	CIGNANI C.	Jupiter Danaé	ministère Défense )
INV830	anonyme Italie XVI <sup>e</sup>	Christ au tombeau	ministère Défense )
INV6946	NIVELON A.B. (d'après)	Portrait en buste du maréchal de Belle-Isle	ministère Défense )
INV7495	RIGAUD H.	Portrait en pied de Louis XIV	ministère Défense )

ces 15 tableaux, ainsi que tous les autres portant l'annotation "dépôts de 1876 pour les gouvernements militaires en régions" ont été déposés sans être documentés. Il est quasiment impossible aujourd'hui d'identifier cet ensemble

9 tableaux "dépôts de 1876 pour les gouvernements militaires en régions"



<b>INV8838</b>	anonyme France XIX <sup>e</sup>	Vue d'Alger	ministère Défense	)
<b>INV8839</b>	anonyme France XIX <sup>e</sup>	Vue d'Alger	ministère Défense	)
<b>RF317</b>	ZIEM F.	Paysage	ministère Ed.Nat.	
<i>non connu</i>	DINET	Ismaël	ministère Ed.Nat.	<i>présumé resté en dépôt au musée d'Oran après l'indépendance algérienne</i>
<b>INV8450</b>	VINCENT F.A.	Renaud et Armide	ministère Intérieur	
<b>INV8341</b>	VERNET J.	Effet de clair de lune	ministère Intérieur	
<i>non connu</i>	COMERRE L.	L'araignée	ministère Intérieur	<i>tableau actuellement en dépôt à la mairie de Bourcefranc-le-Chapus (17) et depuis 1965</i>
<b>INV1757</b>	ROOS J.H.	Paysage avec troupeau	ministère Justice	
<b>INV1948</b>	de WIT J.	Fête rustique	ministère Justice	
<b>INV6922</b>	NATTIER (d'après)	Portrait de Mme Sophie	mairie Nantua	
<b>MI1311</b>	RUBENS P.P. (Ecole)	<i>descr. non connue</i>	mairie Nantua	
<b>INV7485</b>	RIESENER H.F.	Portrait en pied de Napoléon Ier	mairie St Omer	
<b>INV2180</b>	anonyme, Flandres XVII <sup>e</sup>	<i>descr. non connue</i>	MN/Saint Germain	
<b>INV2181</b>	anonyme, Flandres XVII <sup>e</sup>	<i>descr. non connue</i>	MN/Saint Germain	
<b>INV5513</b>	JUGELET A.	Bâtiments en rade, débarquement de la reine d'Angleterre	MN/Saint Germain	
<b>INV7233</b>	PILLEMENT J.	Paysage avec bateaux	MN/Saint Germain	
<b>INV7234</b>	PILLEMENT J.	Bord de rivière avec trois bateaux	MN/Saint Germain	
<b>INV8477</b>	VIOLLETTE R.	Paysage	MN/Saint Germain	
<b>INV8478</b>	VIOLLETTE R.	Paysage	MN/Saint Germain	
<b>LUX719P</b>	KOROCHANSKY	Coin de rivière	préfecture Alençon	
<b>RF278</b>	BENJAMIN-CONSTANT	Le dernier rebelle	préfecture Besançon	<i>localisé dans un musée des beaux-arts de Besançon</i>
<b>INV7384</b>	REGNAULT J.B.	Alcibiade arraché par Socrate aux bras de la volupté	préfecture Chambéry	
<b>INV2456</b>	BERTIN J.V.	Vue prise de la ville de Phoenos ...	préfecture Nice	
<b>INV6723</b>	MONGIN A.P.	Jeanne d'Arc fait prendre l'épée de Charles Martel	préfecture Privas	
<b>Sculptures (Louvre)</b>				
<b>RF1225</b>	France XVI <sup>e</sup>	Epitaphe avec deux génies funéraires	musée Azay-leR	
<b>RF557bis</b>	France XVI <sup>e</sup>	7 fragments de pilastre	musée Azay-leR	
<b>CAMP34</b>	DELLA ROBBIA (atelier)	Vierge adorant l'enfant, médaillon	musée Azay-leR	
<b>CHM44</b>	anonyme, France XIX <sup>e</sup>	Femmes dansant	musée Montargis	<i>documentation insuffisante</i>
<b>MI0043</b>	CLESINGER J.B.	Une dame romaine, buste	musée St Denis	
<b>RF1739</b>	DALOU Aîné J.	J.B. Boussaingault	musée St Denis	
<b>RF0980</b>	VERNIER E.S.	Délégation française à la conférence de Berlin, B.-relief	musée St Denis	<i>également inventorié à Versailles MV53395 - disparu nendant l'occupation radié de l'inventaire en 1975</i>

<b>RF3876</b>	BAREAU G.V.	Mme X., buste	musée St Lô	<i>identifié à Saint-Lô au théâtre Roger-Ferdinand en 1996</i>
<b>RF0031</b>	PASCAL F.M.	Moines lisant, groupe	musée St Lô	
<b>RF1075</b>	THABARD A.M.	Le poète et sa muse (groupe)	minist. agriculture	
<b>CHM0120</b>	CLODION M. (d'après)	Bacchante	ministère Economie	<i>documentation insuffisante</i>
<b>BR113</b>	Ecole italienne XVI <sup>e</sup>	Hommes en cuirasses	château d'Annecy	
<b>CH296</b>	anonyme, France XIX <sup>e</sup>	Lionne couchée	M.A.A.O	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	France XIX <sup>e</sup>	Lionne aux aguets (bronze doré)	ambassade Kaboul	<i>documentation insuffisante</i>
<b>OA5074</b>	MICHEL-ANGE (d'après)	Moïse (bronze)	Palais de l'Elysée	) <i>ces deux objets n'ont jamais été enregistrés par le service intérieur de l'Elysée- des recherches sont en</i>
<b>OA5081</b>	COUSTOU (d'après)	Un des chevaux de Marly (bronze)	Palais de l'Elysée	) <i>cours pour vérifier si la décision de les déposer a été</i>
				) <i>réellement suivie d'effet</i>
				)
<b>OA10378</b>	SOLDANI M.	Minerve (bronze)	Palais de l'Elysée	<i>oeuvre localisée dans le bureau du Président de la République disparu avant 1979 dans les services administratifs de la Présidence</i>
<b>OA6911</b>	DE VRIES A. (d'après)	Vénus assise (bronze)	Palais de l'Elysée	
<b>CHB151</b>	FREMIET E.	Pan et ourson (bronze)	mairie Nantes	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	FALCONET (d'après)	Enfant assis (bronze)	Hotel de Matignon	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	PIGALLE (d'après)	Enfant assis (bronze)	Hotel de Matignon	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CHB58</b>	BONHEUR R. (ou I.)	Taureau sauvage, bronze doré	M.A.A.O	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CHB61</b>	BONHEUR I.	Lion marchant, bronze doré	M.A.A.O	<i>documentation insuffisante</i>
<b>RF3010</b>	anonyme France XIX <sup>e</sup>	Tête de femme diadémée (marbre)	CNRS	
<b>CHM85</b>	anonyme France XIX <sup>e</sup>	Jeune homme assis lisant (statuette marbre)	*Damas	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CHM5</b>	POLLET (d'après)	La nuit (statuette marbre)	*Damas	<i>documentation insuffisante</i>
<b>RF1408</b>	LE COURTIER P.	Chienne danoise allaitant (marbre)	*Provins	
<b>RF0570</b>	MARQUESTE L.H.	Suzanne (marbre)	*St Pétersbourg	<i>détruit à Saint-Pétersbourg durant la guerre</i>
<b>CAMP81</b>	PERINO DA VINCI	Sainte famille, bas relief (marbre)	musée Azay-leR	
<b>CH sans n°</b>	France XIX <sup>e</sup>	Jeune fille aux colombes (marbre)	ambassade Kaboul	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	France XIX <sup>e</sup>	Les enfants au coeur, groupe (marbre)	ambassade Kaboul	<i>documentation insuffisante</i>
<b>CH sans n°</b>	France XIX <sup>e</sup>	Buste de jeune femme (marbre)	ambassade Kaboul	<i>documentation insuffisante</i>
<b>MR1890</b>	anonyme France XVIII <sup>e</sup>	Daphnis et Chloé, groupe (marbre)	ambassade Londres	
<b>RF175</b>	FALGUIERE A.	Vainqueur à la course (marbre)	ministère Ed.Nat.	<i>envoyé par le ministère de l'Education nationale à Constantinople - cette statue est présumée disparue en 1938 dans l'incendie du bâtiment abritant les services de l'Union française</i>

<b>RF841</b>	GUILLOUX A.E.	Orphée expirant (marbre)	ministère Intérieur	<i>oeuvre présumée restée en Algérie après l'indépendance</i> <i>documentation insuffisante</i> <i>documentation insuffisante</i>
<b>CHM99</b>	anonyme France XIXè	Marie Antoinette, buste (marbre)	mairie Sarlat	
<b>CHM36</b>	anonyme France XIXè	Madame Roland, buste (marbre)	mairie Sarlat	
<b>RF2442</b>	DELAPLANCHE E.	La Vierge au lys (plâtre)	château d'Annecy	
<b>CC185</b>	DAVID d'ANGERS P.J.	Le retour d'Espagne de Mgr d'Angoulême (plâtre)	musée Angers	
<b>T a p i s s e r i e</b>				
<b>OAR644</b>	Flandres XVIè	Verdure	château de Cadillac	
<b>OA6663</b>	d'après F. DESPORTES	Tapisserie XIXè (Beauvais) : Chien et lièvre	ambassade Stockholm	
<b>OA6604</b>	d'après F. DESPORTES	Tapisserie XIXè (Beauvais) : Chien et oiseau	ambassade Stockholm	
<b>OA5092</b>	France XIXè	Tapisserie de Beauvais	Assemblée Nat.	
<b>OA5203</b>	France XIXè	Tapisserie de Beauvais	Assemblée Nat.	
<b>COLLECTIONS D'ORSAY</b>				
<b>Arts graphiques (Orsay)</b>				
<b>D1036</b>	BICHET C.	Nature morte aux citrons	musée Montmédy	
<b>RF1471</b>	HERMITTE L.A.	La vieille demeure	musée Saintes	
<b>Peintures</b>				
<b>sans n°</b>	HANICOTTE A.	Leur mer, Vallendam (Hollande)	*St Denis de la Réunion	
<b>RF915</b>	BESNARD A.	La morte	musée Limoux	
<i>non connu</i>	DESCH T.	L'enfant à la crinoline	ambassade Athènes	
<b>AM1987P</b>	GAULER H.	Le col du bonhomme	ambassade Londres	
<i>non connu</i>	KOOS V.	Non omnis moriar	ambassade Varsovie	
<b>RF324</b>	anonyme France XIXè	Portrait du Comte Muhler	Assemblée Nat.	<i>localisé à la Questure de l'Assemblée à Versailles</i>
<b>MI295</b>	LEGRIP F.	Portrait du Maréchal Suchet	Assemblée Nat.	<i>identifié dans les réserves du musée de Versailles</i>
<b>RF930</b>	BESNARD P.A.	Le port d'Alger au crépuscule	Assemblée Nat.	<i>localisé au Centre international de la langue française en 1996</i>
<b>RF473</b>	PROTAIS A.	Le bataillon carré	ministère Défense	
<b>RF1226</b>	BOUCHELA	La Marne à Saint Aulde	ministère Défense	

<b>RF409</b>	de VUILLEFROY F.	Dans le pré	ministère Défense	
<b>INV4750</b>	GERARD F.	La patrie en danger	mairie La Madeleine	<i>tableau réputé détruit pendant la Seconde guerre mondiale</i>
<b>AM2306</b>	PRINET R.X.	La maison rose	mairie St Nazaire	
<b>INV4347</b>	EMPIS C.E.S.	Vue prise de Rocagnano	préfecture Rouen	
<b>RF144</b>	COURTAT L.	Léda	préfecture Versailles	
<b>AM2393P</b>	AUFFRAY A.	Village de l'Ardèche	ss/préf. Vichy	
<i>non connu</i>	RANVIER	La chasse au filet	ss/préf. VitryLeFr	
<i>non connu</i>	LECONTE-DE-NOUY	Les porteurs de mauvaise nouvelle	*Tunis	) <i>4 oeuvres présumées laissées en dépôt à Tunis après</i>
<b>RF1337</b>	DINET E.	Portrait de Slimane Ben Ibrahim	*Tunis	) <i>l'indépendance tunisienne</i>
<b>LUX1106</b>	DINET E.	Portrait de M. Chéramy	*Tunis	)
<b>LUX1107</b>	DINET E.	Portrait de Melle Glace	*Tunis	)
<b>INV7329</b>	PROVOST-DUMARCHAIS	Vue des châteaux royaux d'Eu et Windsor	musée Chatillon/Seine	
<i>non connu</i>	GLAIZE L.	Une conjuration aux premiers temps	musée	
<b>AM2520P</b>	DENIS M.	La plage	musée Dijon-BxArts	
<i>non connu</i>	GAGLIARDINI J.G.	Coup de midi, Provence	musée Dijon-BxArts	
<b>RF1743</b>	RAVIER F.A.	Les rochers de Thuile (Isère)	musée Feurs	
<b>RF401</b>	DEMONT A.	La nuit	CCI Boulogne/mer	
<b>RF283</b>	JEANNIN G.	Embarquement de fleurs	mairie Combourg	
<b>RF1335</b>	RAVANNE L.G.	A l'aube	mairie Combourg	<i>localisé en 1995 au Sénat (salle des commiss. des aff. économiques)</i>
<b>RF516</b>	DUPRE J.	Le faucheur	mairie Combourg	
<b>RF277</b>	BRETON E.	Avant l'orage	mairie Courrières	
<b>MI246</b>	ARMAND-DUMARESQ	Mort du maréchal Bigot	ministère Défense	
<b>MI275</b>	ARMAND-DUMARESQ	Episode de la bataille de Solférino	ministère Défense	
<b>MI35</b>	BEAUCE J.A.	Prise de la smala d'Abdel Kader	ministère Défense	<i>préssumé détruit à l'école militaire de Saint-Cyr</i>
<b>RF1173</b>	FONTAINE E.A.	Visite de l'Empereur à l'Ecole spéciale militaire	ministère Défense	<i>pendant la Seconde guerre mondiale</i>
<b>INV1156</b>	LATOUCHE G.	Fête de nuit	mairie Limoges	
<b>INV4882</b>	GERARD M.	Les tourterelles	mairie Limours	
<i>non connu</i>	DEMONT-BRETON V.	Gamins se baignant	mairie Orange	

*Sculptures*

<b>CHB252</b>	CLODION M.C.	Satyre et bacchante (bronze doré)	ss/préf. St Quentin	<i>documentation insuffisante</i>
<b>RF1302</b>	THOMAS	Adolescence (bronze)	mairie Guillestre	
<b>CHB0366</b>	HOUDON J.A.(d'après)	Sabine Houdon (bronze)	ss/préf. St Quentin	<i>documentation insuffisante</i>
<b>RF1325</b>	LEONARD A.	L'adolescence, buste (marbre)	mairie Troyes	
<b>CHM252</b>	PAJOU A. (atelier de)	Mme du Barry (marbre)	ss/préf. St Quentin	<i>identifié en 1996 à la sous-préfecture</i>
<b>CHM61</b>	PUGI	Deux amours luttant (marbre)	ss/préf. St Quentin	<i>identifié en 1996 à la sous-préfecture</i>
<b>RF3384</b>	MATISSE H.	Médaille	musée de Nice	
<b>LUX496</b>	BARDEY J.	Adolescente	musée Maubeuge	
<i>non connu</i>	NADAUD J.B.	Jeune sauvage jouant des cymbales, plâtre	M.A.A.O	

**COLLECTIONS DE SEVRES**

<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	47 pièces de céramique	Université Lille
<b>1639/9</b>	<i>non précisé</i>	Quatre poulies pour rideaux	musée Bayeux
<i>non connu</i>	<i>non précisé</i>	2 pièces de céramique	musée Creil
<b>6341-4</b>	Verrerie Bas-Meudon	Globe ovale	musée Meudon
<b>6341-7</b>	Verrerie Bas-Meudon	Manchon pour verre à vitre (cassé)	musée Meudon
<b>6341-8</b>	Verrerie Bas-Meudon	Manchon pour verre à vitre	musée Meudon
<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	28 pièces d'un lot de 72	musée Reims
<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	32 objets sur un lot de 67	musée St Denis
<b>div. n°</b>	divers	80 pièces de céramique sur un lot de 86	mairie Vichy
<b>9723</b>	<i>non précisé</i>	Panneaux de carreaux	M.A.A.O
<b>18127</b>	<i>non précisé</i>	Carreaux	M.A.A.O
<b>18767</b>	<i>non précisé</i>	Plat creux circulaire	M.A.A.O
<b>18847</b>	<i>non précisé</i>	Plat creux à semis de fleurs	M.A.A.O
<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	16 pièces de verrerie d'un lot de 157	UCAD

## COLLECTIONS DE COMPIEGNE

<b>C9090</b>	<i>non précisé</i>	Elément d'une paire de flambeaux, bronze doré	Dir. Musées France
<b>C2011</b>	<i>non précisé</i>	Flambeau bronze doré	Dir. Musées France
<b>C2785</b>	<i>non précisé</i>	2 vases en porcelaine blanche sans décor	Haras Compiègne

## COLLECTIONS DU M.A.A.O

<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	4 objets d'un lot de 13 items	*La Rochelle
<b>3360</b>	LAZASKA J.	Tunique à la mameluk, coiffure chinoise	musée de la Marine
<b>14068</b>	<i>non précisé</i>	La campagne d'Egypte, carte	musée de la Marine
<b>14252</b>	<i>non précisé</i>	Cavelier de la Salle, buste plâtre	musée de la Marine
<b>div. n°</b>	Précolombien	5 haches (n° IA1631 à IA1635)	musée Pointe à Pitre
<b>IA890</b>	Précolombien	Statuette anthropomorphe, moulage	musée Pointe à Pitre
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#1) Coré-Carthage, moulage	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#2) 2 grotesques découverts en 1907	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#3) Demeter	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#4) Tête d'Esculape, moulage	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#5) Bacchante, moulage	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#6) Danseuse	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#7) Hermès	Université Lyon2
<b>9990</b>	<i>non précisé</i>	(#8) Coré	Université Lyon2
<b>11676</b>	<i>non précisé</i>	Chapiteau corinthien de Cherchell, moulage	Université Lyon2
<b>11679</b>	<i>non précisé</i>	Sarcophage bas relief, 1 face 2 petits côtés	Université Lyon2
<b>11680</b>	<i>non précisé</i>	Tête de femme de Cherchell, moulage	Université Lyon2
<b>11681</b>	<i>non précisé</i>	Tête d'homme de Cherchell, moulage	Université Lyon2
<b>11682</b>	<i>non précisé</i>	Sarcophage 3 pièces, moulage	Université Lyon2
<b>11683</b>	<i>non précisé</i>	Grande statue de femme, moulage	Université Lyon2
<b>9916</b>	<i>non précisé</i>	Maquette de Médracen, moulage	Université Lyon2

## COLLECTIONS DE CLUNY

*(non compris 173 oeuvres présumées détruites au Musée d'Avranches en 1944)***Arts graphiques  
(Cluny)**

<b>CL10952</b>	anonyme, XVIII <sup>e</sup>	Hercule combattant l'hydre ... (gouache)	musée Angers
<b>CL10982</b>	anonyme France XVII <sup>e</sup>	Madeleine à la Sainte Baume (aquarelle)	musée Angers
<b>CL15435</b>	anonyme Italie XVIII <sup>e</sup>	Vue de Santa Maria della Salute à Venise	musée Angers

**Objets d'art**

<b>div. n°</b>	<i>non précisé</i>	54 objets d'art sous 37 n° inventaire	Ecole Boulle
<b>CL10811</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Corsage damas de soie noire	musée Angers
<b>CL10812</b>	France, Alsace XVIII <sup>e</sup>	Fichu et paire de manchettes toile brodée	musée Angers
<b>CL13551</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Bonnet de nuit coton tricoté décor losangé	musée Angers
<b>CL13552</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Brassière coton tricot décor chevrons	musée Angers
<b>CL13599</b>	Angleterre XIX <sup>e</sup>	Foulard imprimé "Vue de Crystal Palace"	musée Angers
<b>CL14015</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Mantille à capuchon taffetas blanc volant gaze	musée Angers
<b>CL14126</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Corsage soie chiné rose et blanc ...	musée Angers
<b>CL10950</b>	France XVII <sup>e</sup>	Christ en croix, encadrement de fleurons et rinceaux	musée Angers
<b>CL7914</b>	France XVII <sup>e</sup>	Portrait d'un évêque crossé et mitré	musée Angers
<b>CL10951</b>	Flandres XVII <sup>e</sup>	Le Calvaire, tableau ovale (cuivre)	musée Angers
<b>CL10913</b>	<i>non précisé</i>	Crucifix bois, ronde bosse XVIII <sup>e</sup>	musée Angers
<b>CL3200A</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Panneau d'autel impression et brod. de fleurs	musée Angers
<b>CL3200B</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Panneau d'autel impression et brod. de fleurs	musée Angers
<b>CL3200C</b>	France XVIII <sup>e</sup>	Panneau d'autel impression et brod. de fleurs	musée Angers
<b>CL14150</b>	Allemagne XVII <sup>e</sup>	Nappe damassée, douze rangs de figures, ...	musée Angers
<b>CL14151</b>	Allemagne XVII <sup>e</sup>	Nappe damassée, "Ville de Dantzig, canons, soldats, ..."	musée Angers
<b>CL14152</b>	orig. non précisée, XIX <sup>e</sup>	Nappe damassée, écusson impérial, insc. "Napoléon", ...	musée Angers
<b>CL18436</b>	France XVII <sup>e</sup>	Nappe décor tissé, insc "Louis XIV et M. Thérèse"	musée Angers
<b>CL13262</b>	Arabe, XVI <sup>e</sup>	Cadenas à lettre	M.A.A.O

*objets non identifiables- il s'agit d'éléments de boiserie et de ferronnerie destinés à servir de modèle aux élèves de l'Ecole Boulle (dépôt non documenté de 1939)*

*localisé à Angers en 1996*

*localisé à Angers en 1996*

		COLLECTIONS DE GUIMET		
MG4331	<i>non précisé</i>	Pierre dure	Hotel de Matignon	<i>objet non documenté - impossible à identifier</i>
		COLLECTIONS DE FONTAINEBLEAU		
<i>Mobilier</i>				
F6171	Mob. Bonaparte Auxonne	Lit en bois style Directoire	ministère Défense	) <i>cet ensemble pourrait avoir disparu pendant la guerre</i>
F7199	Mob. Bonaparte Auxonne	Garniture de lit en toile de lin rouge et noire	ministère Défense	
F1995	Mob. Bonaparte Auxonne	Fond sanglé	ministère Défense	
sans n°	Mob. Bonaparte Auxonne	4 chaises lyre Directoire	ministère Défense	
F229	Mob. Bonaparte Auxonne	Table époque 1er Empire avec tiroir	ministère Défense	
sans n°	Mob. Bonaparte Auxonne	Descente de lit, flammé vert	ministère Défense	
F771	Mob. Bonaparte Auxonne	Table de toilette	ministère Défense	
F771	Mob. Bonaparte Auxonne	Cuvette faïence bleutée forme Directoire	ministère Défense	
F6479	Mob. Bonaparte Auxonne	Pot à eau	ministère Défense	
F4321	Mob. Bonaparte Auxonne	Bouilloire anse bois	ministère Défense	
F1015	Mob. Bonaparte Auxonne	Seau cuivre avec couvercle	ministère Défense	
F1112	Mob. Bonaparte Auxonne	Broc en cuivre	ministère Défense	
F4693	Mob. Bonaparte Auxonne	Cadre pour glace, Directoire	ministère Défense	
F51313	Mob. Bonaparte Auxonne	Paire de chenêts Directoire	ministère Défense	
F6633	Mob. Bonaparte Auxonne	Pelle à feu Directoire	ministère Défense	
F6633	Mob. Bonaparte Auxonne	Pincettes Directoire	ministère Défense	
F6739	Mob. Bonaparte Auxonne	2 bougeoirs à coulisse Louis XVI	ministère Défense	
F6475	Mob. Bonaparte Auxonne	Encrier porcelaine	ministère Défense	
sans n°	Mob. Bonaparte Auxonne	2 paires d'embrasses coton tressé	ministère Défense	

= objets dont la disparition est postérieure à 1970

#### Types d'oeuvres

A	antiquités	sculptures bronze
AGph	toutes oeuvres d'arts graphiques	sculptures marbre
M	meubles	sculptres platre
OA	objets d'art (et ethnographiques)	sculptures matière non connue
P	peintures	tapisseries

ANNEXE V

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DU RÉCOLEMENT EFFECTUÉ PAR LA COUR

DÉPOSANT	CAT.	INSCR. contrôlées		SOIT ...œuvres		DÉTRUIT		VOLÉ		MANQUANT		D+V+M		EN RÉSERVE		AUTRE non exposé		NON exposé	
		/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total
Louvre	P	1247		1247		25		2		199		226		174					
	S	157		157		2		2		45		49		6					
	OA	191		205		1		0		41		42		25					
	T	33	1682	33	1736	0	28	0	4	5	315	5	347	2	210		131		341
	AGr	30		70		0		0		19		19		3					
	A M	16 8		16 8		0 0		0 0		6 0		6 0		6 0					
Orsay	P	166		166		1		1		17		19		7					
	S	20	186	20	186	1	2	0	1	6	23	7	26	0	7		35		42
Sèvres	P	1		1		0		0		0		0		1					
	S	3	108	3	1196	0	4	0	36	2	218	2	258	0	252		4		256
	OA	104		1192		4		36		216		256		251					

DÉPOSANT	CAT.	INSCR. contrôlées		SOIT ...œuvres		DÉTRUIT		VOLÉ		MANQUANT		D+V+M		EN RÉSERVE		AUTRE non exposé		NON exposé	
		/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total	/cat.	Total
Cluny	P	2		2		0		0		0		0		0					
	S	1		1		0		0		0		0		0					
	OA	38		272		0		0		246		246		7					
	AGr	4	47	4	281	0	0	0	0	3	249	3	249	0	0		0		8
	A M	1 1		1 1		0 0		0 0		0 0		0 0		0 1					
M.A.A.O.	P	70		70		0		0		0		0		47					
	S	37		38		0		0		17		17		0					
	OA	86	217	477	609	0	0	0	0	12	30	12	30	169	217		0		217
	AGr	24		24		0		0		1		1		1					
A.T.P.	P	1		1		0		0		0		0		0					
	S	9		9		0		0		0		0		1					
	OA AGr	73 1	84	144 1	155	0 0	0	0 0	0	1 0	1	1 0	1	24 0	25		0		25
Compiègne	M	59		210		0		0		0		0		0					
	OA	12	71	25	235	0	0	0	0	4	4	4	4	0	0		54		54
Picasso	P	9		9		0		0		0		0		0					
	AGr	7	20	220	233	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2		0		0
	OA	4		4		0		0		0		0		0					

DÉPOSANT	CAT.	INSCR. contrôlées		SOIT ...œuvres		DÉTRUIT		VOLÉ		MANQUANT		D-V-M		EN RÉSERVE		AUTRE non exposé		NON exposé		
		Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	Just.	Total	
Louvre du Orsay (cat. = P =)	P	168		168		2		2		23		37		31						
	AGr	7	231	7	231	8	3	0	2	3	28	3	33	2	33		13		46	
	S	66		66		1		0		2		3		0						
Divers (V, G, R, FI)	P	21		21		0		0		0		0		2						
	S	9		9		0		0		0		0		0						
	OA	2	69	2	69	0	0	0	0	1	25	1	25	0	2		2		4	
	M	27		27		0		0		24		24		0						
<b>Total</b> .....			2 706		4 935		37		44		693		374		750		238		965	

Catégories :  
A = Antiquités (toutes époques).  
AGr = Dessins, pastels, arts graphiques.  
M = Meubles.  
OA = Objets d'art (tous départements de conservation).  
P = Peintures.  
S = Sculptures.  
T = Tapisseries.

Nota : sauf pour les œuvres déclarées « en réserves », le nombre d'œuvres « non exposées » est seulement établi toutes catégories confondues.

***Réponses des administrations et des établissements publics.***

***Réponse du MINISTRE DE LA CULTURE***

**INTRODUCTION**

*La Cour relève à juste titre, dans son introduction, l'importance exceptionnelle de la mutation connue par le monde des musées depuis les années 70, le caractère sans précédent de ce développement, ainsi que l'importance, également sans précédent, que revêt désormais leur fréquentation dans les pratiques culturelles.*

*De fait, les musées de France sont passés au cours des dernières décennies du rang d'institutions désargentées, réputées poussiéreuses et fréquentées par un public restreint d'amateurs, au rôle de fers de lance de l'innovation culturelle. Beaucoup d'aspects de cette évolution, aujourd'hui banalisés, sont en fait des phénomènes récents et totalement nouveaux : expositions à succès avec leurs catalogues de qualité et leurs produits dérivés ou multimédias, rénovations ou constructions de musées (dont les travaux ont participé avec éclat du renouveau de l'architecture française qui caractérise cette fin de siècle), mise en place de nombreux services de diffusion et d'action culturelle et de partenariats avec l'éducation nationale, ouverture du champ des musées à des domaines nouveaux (art moderne et contemporain, sciences et techniques, écomusées), etc.*

*Comme le relève la Cour, ce progrès incontestable a été le fruit d'une politique et d'un effort volontaristes et délibérés de l'Etat, et plus précisément du ministère de la culture, dont les services compétents ont eux-mêmes connu, au cours de cette période, une profonde évolution.*

*Cet essor nouveau ne s'est pas limité aux musées nationaux, et le retentissement d'opérations telles que l'ouverture des musées Picasso et d'Orsay ou le projet Grand Louvre a trouvé un écho démultiplié dans plus de 250 musées territoriaux. Dans chaque cas, la cible visée a toujours été, indissociablement, les collections et le public ; il s'est toujours agi de sortir les collections des réserves où elles dormaient, de les analyser, de les restaurer, de les présenter à nouveau au public, dans un cadre rénové, et de lui en faciliter l'accès par de nouveaux moyens (création de services d'action culturelle, développement des expositions, etc.).*

**PREMIERE PARTIE**

**LES MISSIONS ET LES MOYENS DES ORGANES CENTRAUX**

**I. - LA DIRECTION DES MUSEES DE FRANCE (DMF)**

***1. L'élargissement des compétences de la DMF, la définition des politiques nationales et la coordination des actions publiques***

*L'arrêté du 5 août 1991 relatif à l'organisation de la direction des musées de France reconnaît à la DMF une mission extrêmement large, qui dépasse le cadre des seuls musées nationaux, classés et contrôlés. L'article 1er dispose :*

*"Elle propose et met en oeuvre la politique de l'Etat - en matière de patrimoine muséographique : elle organise la coopération des diverses autorités publiques dans ce domaine".*

*Bien entendu, cette mission transversale et générale doit se concilier avec les décrets d'attribution ministériels et les textes de valeur législative ou réglementaire relatifs à différents établissements.*

*Même si la DMF est associée directement à la gestion des musées dépendant d'autres administrations régis par un statut d'établissements publics en participant à leur conseil d'administration (par exemple : musée de l'Armée, musée de la Marine, musée de l'Air et de l'Espace), elle ne dispose pas, comme le relève la Cour, de prérogatives particulières à leur égard.*

*C'est donc dans un cadre coopératif que la DMF a été conduite à inscrire ses relations avec les musées relevant d'autres départements ministériels, qui font fréquemment appel à son expertise et sollicitent ses conseils scientifiques et techniques et le concours de ses services spécialisés, tels le service de restauration des musées de France ou le département de la muséographie. La Cour a ainsi pu noter qu'un protocole d'accord relatif à une politique muséale commune a été conclu avec le ministère de l'éducation nationale le 10 mai 1995.*

*Ainsi, si l'arrêté d'organisation du 5 août 1991 ne constitue pas, à lui seul, une base juridique suffisante pour fonder un élargissement de la vocation de la DMF à l'ensemble des musées, il a cependant amené cette administration à resserrer ses liens avec les musées relevant d'autres départements ministériels, et à se préparer ainsi au rôle qu'elle pourrait être amenée à jouer dans le cadre d'une future loi sur les musées que le ministère de la culture prépare activement.*

*L'avant-projet de loi, qui est actuellement soumis à une large concertation, propose en effet d'unifier le cadre juridique des musées, qu'il s'agisse des musées gérés par la DMF, par d'autres administrations, ou des musées de collectivités, voire, sous certaines conditions, des musées gérés par des personnes morales de droit privé.*

*Cet avant-projet de loi prévoit de confier au ministre de la culture la responsabilité d'assurer un contrôle scientifique et technique sur l'ensemble des musées, afin de vérifier que les règles minimales de conservation des collections sont effectivement respectées. Dans ce cadre, il appartiendrait à la direction des musées de France d'exercer ce contrôle scientifique, en collaboration étroite avec les corps d'inspection et, le cas échéant, les administrations homologues des ministères concernés.*

*L'avant-projet envisage également la mise en place d'un Conseil des musées de France, dont la vocation serait de fédérer les différentes familles de musées et d'offrir ainsi un cadre collégial à une réflexion globale et coordonnée en matière de patrimoine muséographique.*

## *2. La DMF et la gestion des collections publiques*

*La création du département des collections reflète avant tout l'approche "fonctionnaliste" qui a inspiré l'organigramme de 1991 et qui a conduit à regrouper en un même département les trois grandes missions traditionnellement assumées, jusque-là dans le cadre de structures diverses, en matière de collections : acquisition, restauration et gestion des oeuvres.*

*Dans les faits, ces trois missions correspondent à des problématiques, à des procédures et à des enjeux sensiblement différents, ce qui explique que, à l'usage, la nouvelle organisation n'ait pas été perçue comme apportant un progrès effectif par rapport à l'organisation antérieure, dont l'efficacité n'était du reste pas en cause.*

*Aussi l'"échec" de cette nouvelle superstructure, qui n'est que le constat d'une insuffisante nécessité, apparaît-il en lui-même sans incidence sur le fond de l'action entreprise comme sur le fonctionnement de l'inspection générale des musées (IGM), dont la mission est d'ordre différent.*

*Il importe en effet de distinguer la gestion administrative des collections de leur contrôle. La mission du département des collections se rattache au premier point (gestion des acquisitions, des restaurations, du mouvement des oeuvres), alors que celle de l'IGM ne peut*

relever que du contrôle. Que l'IGM "reste" une "structure de réflexion et d'orientation", un "organe de contrôle, d'expertise et d'assistance" est précisément conforme à sa vocation, qui ne saurait être élargie à celle d'une structure opérationnelle.

A ce propos, la Cour "a relevé que, depuis 1991, l'IGM n'avait procédé à aucune inspection générale ni à aucune inspection des collections dans les musées nationaux".

Or l'IGM a procédé, conjointement avec l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles, à deux missions. Une première mission d'inspection générale a été menée au musée national des arts d'Afrique et d'Océanie en janvier 1992. Une seconde mission, de même nature, a été engagée au musée national Fernand-Léger de Biot en mars 1993<sup>46</sup>.

D'autre part, en 1993 également, l'IGM a procédé à l'inspection des collections du musée national des deux victoires Clemenceau/de Lattre-de-Tassigny à Moulleron-en-Pareds<sup>47</sup>. Cette dernière mission, de nature très large, intégrait à la fois une mission de contrôle technique et scientifique (programmation des collections) et une mission d'expertise et de conseil (aide au projet scientifique et culturel et à la programmation).

L'IGM a également assisté plusieurs musées nationaux dans le cadre de l'instruction de projets ou de la réalisation de bilans les concernant. C'est notamment le cas pour le Musée national de la préhistoire (1990), le Musée national des arts et traditions populaires (1991), le musée national du château de Pau (1991), le MAAO (1992), le musée national de l'Orangerie des Tuileries (1992 et 1993), le musée national Fernand-Léger (1993), le musée national Adrien-Dubouché (1993), le musée national des arts asiatiques Guimet (1994), le Musée national de la céramique (1994), le musée national de la maison Bonaparte (1995).

Si le nombre de ses missions a pu globalement diminuer, cela s'explique par la nouvelle approche amorcée en 1992 qui s'est traduite par un changement qualitatif de ces missions, réalisées désormais de façon plus approfondie, en raison d'une meilleure définition des fonctions et des objectifs du service.

En ce qui concerne la capacité de l'IGM à s'affirmer professionnellement à l'égard des musées nationaux et des grands départements patrimoniaux, il convient de souligner la distinction qui doit être opérée entre les missions des services de conservation des musées nationaux et celles qui incombent à l'inspection. La ligne de partage ne passe pas par une compétence relative supposée des uns ou des autres. On doit davantage la considérer du point de vue d'une capacité à collaborer, sur la base de leur vocation respective, dans tous les domaines que suppose la mise en oeuvre d'une politique de l'Etat en matière de musées mais surtout de gestion et d'étude des collections.

En ce qui concerne le développement des bases de données nationales, le ministère tient à souligner le succès de la consultation publique pour un domaine spécialisé comme celui-ci (y compris par des catégories non professionnelles qui représentent 40 % de la consultation), déjà observable dans la version Minitel de la base Joconde mise en service en juin 1992 et aujourd'hui confirmé par la version Internet de la même base, qui enregistre 1 500 interrogations en moyenne par semaine.

La réalisation de bases de données multimédia sur les inventaires n'est d'ailleurs pas le seul moyen retenu pour diffuser la connaissance des collections. Les expositions "imaginaires" réalisées par la DMF sur le serveur du ministère de la culture (*Le Siècle des lumières dans la*

---

46) Voir le rapport d'activité de la DMF 1993, p. 133 : "Missions d'inspection générale" ("Biot, musée national Fernand-Léger").

47) Voir le bilan 1993 de l'IGM, p. 8 : "Mission de contrôle scientifique et technique", et p. 9 : "Expertise et conseil", et le rapport d'activité de la DMF en 1993, pp. 138-139.

peinture des musées de France, 1994, Les Prix de Rome de peinture, 1995, Traditions de Noël en France et au Canada, 1995, Itinéraire de l'émail médiéval, 1995) participent de cette politique. Il en est de même de l'édition de CD-Rom "grand public" consacrés soit aux grandes expositions (Cézanne), soit aux collections des musées (Orsay, le Louvre). Les CD-Rom plus "spécialisés", comme ceux qu'a produit le laboratoire de recherche des musées de France sur Poussin ou Corot en 1996, ont une fonction analogue à l'égard d'un public plus averti. Ces réalisations représentent autant d'initiatives originales et prometteuses qui, si elles ne visent pas l'exhaustivité, n'en constituent pas moins de nouvelles voies de découverte des aspects parfois méconnus du patrimoine des musées, comme en témoigne leur succès (400 000 consultations du serveur sur Le Siècle des lumières, 66 000 pour Traditions de Noël, 100 000 exemplaires vendus du CD-Rom sur le Louvre).

Grâce à ces efforts, notre pays occupe une position de pointe dans ce domaine, ainsi que le montre un examen comparé des situations effectué à l'occasion de la mise en place des projets issus du G7 de février 1995 sur les autoroutes de l'information et des programmes lancés par l'Union européenne pour faciliter l'accès multimédia au patrimoine culturel.

### **3. La DMF et l'administration des musées nationaux**

S'agissant des remarques de la Cour sur la capacité de la direction des musées de France à exploiter l'ensemble des données nécessaires à la conduite de la gestion des musées nationaux, la DMF connaît l'ensemble des données nécessaires à l'administration et à la gestion des musées nationaux. En effet, la déconcentration des enveloppes budgétaires des musées fonctionnant en centre de responsabilité n'empêche pas que, d'une part, les affectations de personnel et le suivi de leur gestion demeurent coordonnés par les services de l'administration centrale et que, d'autre part, la production des bilans d'activité annuels par ces musées renseigne la DMF sur les sources de financement des musées (crédits d'Etat, dotation déléguée par la RMN, autres subventions) ainsi que sur le détail des dépenses effectuées (par nature de charges et, désormais, par grande fonction analytique). Cette connaissance de la gestion des musées nationaux est naturellement encore plus précise pour ceux qui demeurent encore en gestion centralisée et dont les dépenses sont directement effectuées par les services de l'administration centrale.

En ce qui concerne plus spécifiquement les dépenses de personnel sur emplois budgétaires, dont la gestion incombe à la DAG, les services de gestion financière de la DMF disposent néanmoins de données relatives aux objectifs d'effectifs et aux effectifs réels; ainsi, pour l'ensemble des vacataires comme pour les titulaires, la DMF a mis au point début 1996 des tableaux de bord qui permettent de déterminer, notamment, les coûts globaux des charges de personnel.

Pour recueillir les données sur la gestion des musées nationaux, la direction des musées de France dispose désormais d'un cadre comptable analytique. Ainsi que la Cour en a pris acte, ce projet lancé en 1991, a permis d'établir, fin 1995, des bases générales sur lesquelles un consensus a été obtenu. Ce cadre comptable distingue les dépenses selon les grandes fonctions des musées. Le traitement informatique initialement envisagé n'a finalement pas été retenu mais un développement interne de l'informatisation de la comptabilité analytique et des indicateurs de gestion et d'activité a été recherché en 1996 et sera mis en place à la fin de l'année.

A cela s'ajoute, parallèlement, la recherche d'une normalisation de la présentation des ressources et des dépenses des musées nationaux qui devrait entrer en application dès l'exercice 1997. La Cour a d'ailleurs relevé l'évolution favorable qui se manifeste dans ce domaine. La DMF s'est donné comme objectif la mise en oeuvre d'un système budgétaire général des musées nationaux, distinguant avec précision et chiffrant les ressources des musées comme leurs dépenses en fonction de la nomenclature de l'administration des finances. Ce système est

destiné à mieux appréhender la totalité des éléments de gestion de ces établissements et à répondre ainsi aux souhaits du ministère du budget de connaître les coûts et la mesure de l'efficacité des services.

A ce jour, le cadre général de présentation budgétaire est prêt ; il regroupe l'exécution de l'année antérieure, la prévision d'exécution de l'année en cours et les demandes et perspectives pour l'année suivante; il fait apparaître ces éléments tant pour les ressources que pour les dépenses ; il contient, pour mémoire, les éléments financiers entrant dans le coût de fonctionnement du musée (frais de personnel permanent gérés par la DAG, crédits de clos et de couvert...). La phase ultérieure de finalisation de ce système consistera à mettre en réseau informatique, en évitant les doubles saisies, l'ensemble de ces données.

## **II. - LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX**

1. L'élargissement des missions de l'établissement s'est inscrit dans le cadre d'une politique de modernisation des musées nationaux visant notamment à mieux prendre en compte la priorité donnée à l'accueil d'un public de plus en plus nombreux. La RMN a pleinement joué son rôle au service de cette politique, en conformité avec les objectifs que lui assigne son statut, déterminé par le décret du 14 novembre 1990.

L'institution de dotations globales de fonctionnement calculées en proportion des chiffres d'affaires réalisés par la RMN dans les musées nationaux (droits d'entrée et recettes commerciales) est une des applications de cette politique. Cette réforme a en effet pour objet d'instituer un retour de recettes pour les musées associés aux actions menées par la RMN, afin de les intéresser au résultat de l'activité réalisée par la RMN sur leur propre site et de mettre à la disposition de chaque musée des sommes permettant d'améliorer l'accueil du public, donc de contribuer aux missions mêmes de la RMN. Ce dispositif est l'un des moyens d'une politique d'ouverture des musées nationaux, qui passe par la sensibilisation de leurs responsables à l'objectif de développement de la fréquentation.

Depuis 1996, ces sommes sont versées au budget de l'Etat sous forme d'un fond de concours pour les musées n'ayant pas le statut d'établissement public, tandis que, pour les musées du Louvre et de Versailles, érigés en établissements publics à caractère administratif et qui, par suite, perçoivent directement le droit d'entrée, des conventions prévoient le versement d'une redevance calculée exclusivement sur le chiffre d'affaires commercial de la RMN.

- La décision prise en 1991 de centraliser la gestion des visites- conférences dans les musées nationaux à la RMN a un caractère plus technique. Il convenait, pour des raisons sociales et pour des raisons de cohérence, de centraliser la gestion des visites-conférences, jusqu'alors partagée entre la DMF et la RMN, ainsi que la Cour le relève.

Cette réorganisation a effectivement eu des conséquences budgétaires, puisqu'elle a entraîné l'intégration, sur la base de contrats à durée indéterminée, de 80 conférenciers équivalents temps plein, et exigé un important investissement informatique afin d'optimiser la gestion des emplois du temps de ces personnels, ainsi que les demandes des services culturels des musées programmeurs de visites, et de répondre ainsi aux objectifs assignés à cette réforme.

En dépit d'une légère augmentation des recettes (+ 4,2 % de 1993 à 1994), l'activité est encore déficitaire, car il est difficile de fixer les prestations réalisées à un tarif plus proche des coûts réels, en particulier, les visites-conférences destinées aux scolaires, dans un but pédagogique et culturel qui interdit une brutale revalorisation des tarifs.

- Enfin, en ce qui concerne les crédits d'acquisition, le ministère de la culture, rejoignant le constat effectué par la Cour sur la diminution de la part de ses crédits directement financée sur le budget de l'Etat, a revalorisé significativement les crédits d'acquisition budgétaires. C'est ainsi que le Fonds du patrimoine a bénéficié d'une mesure nouvelle de 50 MF

en 1996, qui est reconduite dans le projet de loi de finances pour 1997 en dépit d'un contexte budgétaire particulièrement rigoureux.

2. La Cour pose à juste titre la question de la conciliation nécessaire entre les fonctions commerciales de la RMN et ses missions culturelles.

Le ministère de la culture est pleinement conscient de la nécessité de concilier les contraintes de la gestion commerciale et les objectifs de service public, que reflètent régulièrement les débats du conseil d'administration. Cette exigence découle des choix qu'analyse la Cour quant au statut et aux missions de la RMN, et la nomination du directeur des musées de France à la tête de cet établissement, traduit tant la nécessité d'articuler étroitement l'action de la DMF et celle de la RMN que celle de réaliser cet équilibre délicat.

Le caractère de service public à caractère industriel et commercial est une qualification juridique que le Conseil d'Etat a reconnue à la RMN lorsqu'il a eu à examiner son statut en considération, précisément, de cet équilibre entre missions de service public et logique commerciale qui implique que la RMN ne pourrait, à périmètre inchangé, être ni un établissement public à caractère administratif ni une société commerciale.

Deux questions méritent dès lors d'être posées : cet équilibre est-il satisfaisant ? Est-il stable à moyen et long terme ?

Le ministère de la culture considère qu'il serait prématuré de vouloir répondre de façon tranchée à la seconde question, compte tenu du caractère encore relativement récent du statut de la RMN et de la situation favorable qu'elle a connue au cours de ses premières années d'application en raison notamment de l'accroissement de la fréquentation.

Il considère en tout état de cause comme intangible le principe de mutualisation des recettes et des acquisitions, dont le bilan sera esquissé ci-après. Dans le respect de ce principe, le maintien du système actuel a la préférence du ministère de la culture.

Sur la première question, la Cour a analysé un certain nombre d'aspects de l'activité de la RMN qui mettent en évidence tantôt les impératifs liés à la logique commerciale, qui posent la question d'une éventuelle dérive commerciale, tantôt les missions de service public, qui posent la question de l'importance des obligations mises à la charge de la RMN. Les observations de la Cour appellent les précisions qui suivent.

- Sur la période considérée, la RMN a effectivement été conduite, comme le note la Cour, à relever les tarifs du droit d'entrée dans les musées nationaux, qui partaient d'un niveau particulièrement faible. Deux périodes peuvent être distinguées dans cette évolution :

- de 1984 à 1990, une période de progressions significatives permettant une remise à niveau des tarifs particulièrement bas en vigueur dans les musées nationaux (le plein tarif du musée du Louvre, fixé à 12 F en 1983, passera ainsi rapidement de 13 F en 1984 à 27 F en 1990) ;

- à partir de 1991, l'évolution tarifaire se ralentit pour atteindre un taux moyen de 20 % sur 4 ans (hors musée du Louvre, dont la trajectoire tarifaire s'inscrit, dès 1992, dans la perspective de l'achèvement du Grand Louvre et de la création de l'établissement public).

L'élément déterminant de la progression des recettes de droit d'entrée de la RMN reste néanmoins l'augmentation de la fréquentation : celle-ci contribue en effet pour près des deux tiers (+ 107,1 % en francs constants) à l'augmentation globale des recettes (+ 170,9 % en francs constants). La hausse moyenne des tarifs (+ 54 % entre 1984 et 1990) ne contribue que pour 63,8 % en francs constants à l'augmentation des recettes de droit d'entrée.

A l'incidence de cette évolution de fond s'ajoutent en outre des effets de structure qui contribuent à expliquer l'écart constaté par la Cour entre le niveau d'évolution des recettes et celui de la fréquentation :

- l'ouverture au public de deux importants établissements : le musée Picasso (en 1985) et le musée d'Orsay (en 1986), dont le positionnement tarifaire accentue l'effet de hausse des tarifs puisque, dès leur création, le plein tarif en est fixé au plus haut niveau, à l'identique du droit d'entrée en vigueur à cette date au musée du Louvre ;

- la diminution de la part relative des visiteurs gratuits (- 7 % en dix ans).

- Le ministère de la culture ne méconnaît pas la difficulté relevée par la Cour de financer la dynamique propre au secteur éditorial et commercial en même temps que les autres missions statutaires de l'établissement, en particulier les acquisitions d'oeuvres d'art. Cette difficulté, qui est au coeur de la logique du service public à caractère industriel et commercial, se retrouve également, ainsi que l'a noté la Cour, à l'intérieur même du secteur dit "éditorial et commercial", qui a lui-même une ambition plus large que la seule rentabilité financière et doit poursuivre des objectifs de diffusion culturelle au sens large et gérer des activités concourant aux missions des musées nationaux (gestion des ateliers de moulage, édition d'ouvrages de référence comme les inventaires et les catalogues sommaires, revue du Louvre).

Le besoin de financement de ce secteur a été logiquement élevé de 1986 à 1993, en raison de l'obsolescence d'un certain nombre de points de vente et du nécessaire accompagnement des chantiers de rénovation des musées nationaux. Ce besoin de financement résultait également d'une politique de développement du réseau de vente, pour parvenir à développer sa présence au-delà de la seule agglomération parisienne et accompagner la rénovation des musées de France.

Par-delà cet aspect conjoncturel, qui a fortement marqué la période étudiée, le développement d'activités commerciale dans les musées présente des difficultés intrinsèques, liées notamment au fait que les différentes gammes (édition, cadeaux, bijoux, moulages) correspondent à des activités à faible marge, de surcroît très liées à la fréquentation des musées et à la programmation des expositions. Les résultats de l'établissement sont donc extrêmement sensibles aux évolutions de la conjoncture, comme en 1991 (guerre du Golfe) et en 1995 (attentats de l'été et mouvements sociaux de la fin de l'année).

La politique de développement à court et moyen terme vise donc notamment à élargir les activités et la diffusion des produits en dehors de l'enceinte des musées afin de consolider les résultats du secteur commercial.

- S'agissant des expositions temporaires, l'activité de la RMN a naturellement dû s'inscrire dans le cadre des efforts de maîtrise de la dépense publique. C'est ainsi que l'Etat a effectivement été conduit à supprimer la subvention affectée ce qui concerne l'organisation des expositions temporaires ; le déficit de cette activité, encadrée en 1989 à hauteur de 20 millions de francs, a pu être stabilisé en valeur absolue grâce aux efforts de l'établissement.

Ce résultat a été consolidé notamment en raison de l'incidence favorable sur le budget des expositions de la loi du 7 janvier 1993 relative à l'institution d'une garantie d'Etat pour certaines expositions temporaires. Depuis l'entrée en vigueur du texte, quatre expositions organisées par la RMN ont pu en bénéficier (Barnes, l'Impressionnisme, Poussin et Cézanne) et l'économie réalisée peut être estimée dans une fourchette de 6 à 10 MF.

3. La Cour s'interroge enfin sur les conséquences de l'autonomie croissante des musées nationaux sur l'activité de la RMN et sur l'éventuelle concurrence que les grands musées, devenus établissements publics, pourraient livrer à la RMN.

*La création de deux établissements publics administratifs pour gérer le musée du Louvre et le musée et domaine de Versailles a modifié sensiblement le périmètre d'activité de la Réunion des musées nationaux . Elle a incontestablement eu sur elle des impacts certains, tant en budget qu'en trésorerie, notamment en raison des dispositions transitoires relatives au statut de certains salariés pouvant prétendre à titularisation dans la fonction publique de l'Etat.*

*Mais l'institution des deux établissements publics a été aussi l'occasion de confirmer les missions statutaires fondamentales de la RMN vis-à-vis de ces établissements tant en ce qui concerne les acquisitions d'oeuvres d'art que pour les autres activités gérées par la RMN pour le compte de ces musées : organisation des expositions temporaires, publication de catalogues et de guides, gestion des espaces commerciaux, mise à disposition de conférenciers.*

*Ainsi, le décret n° 92-1338 du 22 décembre 1992 indique-t-il dans son article 3 : "La Réunion des musées nationaux exerce à l'égard du musée national du Louvre les attributions prévues par le décret n° 90- 1026 du 14 novembre 1990". La rédaction du décret n° 95-463 du 27 avril 1995 concernant Versailles est identique. Le ministère de la culture veillera au respect de ces dispositions qui excluent, à son sens, un bouleversement de l'équilibre qu'elles visent à établir entre la nécessaire autonomie de ces établissements publics et le rôle et les conditions de l'équilibre de la RMN.*

*Dans les faits, dans le domaine des visites-conférences, la création des établissements publics de gestion des musées de Versailles et du Louvre a modifié la répartition des recettes et des dépenses, soulageant le budget de la RMN d'une partie du déficit de l'activité. La cohérence du dispositif a toutefois été maintenue d'une part au travers de la politique tarifaire, surtout en ce qui concerne le régime des visites-conférences scolaires, d'autre part au travers de la gestion des conférenciers que la RMN affecte à chacun des musées , en fonction de leur programmation et en application des conventions qui les lient à la RMN.*

*En matière d'organisation d'expositions temporaires, le partage des compétences est décrit précisément dans les conventions adoptées par les conseils d'administration de la RMN, du Louvre et de Versailles. A la RMN, reviennent la négociation et le financement des prêts, des transports et des assurances, tandis que les musées assument la charge de la présentation et de la surveillance des expositions co-produites avec la RMN.*

*Les productions éditoriales sont également organisées par voie de convention. La RMN est l'éditeur prioritairement sollicité par le musée pour toute publication concernant ses collections.*

*Enfin, d'autres conventions précisent les modalités de collaboration entre la RMN et les musées établissements publics, notamment pour la vente à l'avance par la RMN de billets d'entrée dans les collections permanentes des musées . Globalement, les travaux qui ont accompagné la création des établissements publics de gestion des musées du Louvre et de Versailles ont permis de clarifier et de quantifier les apports respectifs de la RMN et des deux nouvelles entités pour la réalisation de leurs missions propres, dans une situation qui ne relève pas du monopole, sauf en matière d'acquisitions d'oeuvres, mais d'une répartition des compétences dans l'intérêt bien compris de l'ensemble des parties.*

*En tout état de cause, si la création d'établissements publics administratifs pour gérer le musée du Louvre et le musée et le domaine national de Versailles était pleinement justifiée tant par l'importance de ces établissements que, s'agissant de Versailles, par la nécessité d'une gestion unitaire d'un ensemble particulièrement complexe, elle ne constitue pas, aux yeux du ministère de la culture, l'amorce d'une évolution générale qui tendrait à doter de la personnalité morale les principaux musées nationaux . Le ministère de la culture est en effet particulièrement attaché au maintien tant du rôle transversal de la RMN à l'égard de tous les musées nationaux que du principe de solidarité entre ces établissements et considère avec la*

*Cour que ces principes risqueraient d'être difficilement conciliables avec une multiplication des établissements publics autonomes.*

## **DEUXIEME PARTIE**

### **LES MODES DE GESTION DES MUSEES NATIONAUX**

#### **I. - LA GESTION CENTRALISEE**

##### **A. - LA MISE EN COHERENCE DES DIFFERENTES ADMINISTRATIONS CONCERNEES**

###### **1. "La multiplicité des intervenants"**

###### **a) La diversité des statuts des personnels en fonctions dans les musées nationaux :**

*Les agents du ministère exerçant dans les musées nationaux sont tous gérés depuis 1988 pour leur carrière par la direction de l'administration générale (gestion statutaire) et affectés et suivis professionnellement par la DMF (gestion fonctionnelle). Leur filière professionnelle ne détermine pas à cet égard de distinction.*

*En matière de personnel, la diversité des intervenants est moindre que ce que décrit la Cour puisque, en dehors des deux directions précitées, elle se limite à la RMN. Les agents de la direction du patrimoine et de la Caisse nationale des monuments historiques et des sites n'interviennent jamais dans les musées, mais uniquement dans les domaines affectés à la direction du patrimoine. Dans les châteaux-musées (Versailles, Fontainebleau, Compiègne, Malmaison, Pau) la contiguïté du musée et du domaine ne doit pas occulter le fait qu'il s'agit d'entités physiques et administratives distinctes, qui donnent lieu à des gestions séparées.*

*Il appartient donc aux musées nationaux de gérer la coexistence sur leurs sites d'agents de l'Etat régis par un statut de droit public et d'agents contractuels d'un établissement public à caractère industriel et commercial, soumis de ce fait au code du travail.*

*Les difficultés inhérentes à cette situation n'apparaissent pas, à l'usage, insurmontables. Outre que, comme le relève la Cour, des conventions avec la Réunion des musées nationaux prévoient que tous les agents sont placés sous l'autorité du chef d'établissement dès lors qu'ils travaillent dans l'espace du musée, il importe de noter que la quasi-totalité des salariés de la RMN en fonction dans les musées travaille dans des secteurs clairement identifiés comme relevant de la RMN (droit d'entrée, activités commerciales).*

*En définitive, seules 80 personnes environ, rémunérées par la RMN et réparties de manière très inégale entre le Grand-Palais, Orsay et les autres musées, assurent des tâches similaires à celles des agents fonctionnaires. Ce chiffre doit être rapproché de celui des 1600 agents relevant de la DMF et affectés dans les musées nationaux (hors établissements publics administratifs). La possibilité de prendre des mesures d'intégration qui permettraient d'unifier les statuts a déjà été étudiée. Le ministère de la culture considère que ces mesures seraient souhaitables et devraient intervenir dès que la situation budgétaire le permettra.*

###### **b) La diversité des sources de financement des musées nationaux :**

*La "multiplicité" des sources de financement des musées peut sans doute être relativisée. Sur l'ensemble des moyens de financement des musées nationaux accordés par l'Etat, la DMF apporte 600,91 MF, soit 58,67 % des ressources, proportion qui s'élève à 96,54 % si l'on excepte le coût du personnel permanent.*

*Les autres moyens de financement sont apportés aux musées par la RMN et par la DAG mais en aucun cas par la direction du patrimoine.*

*Les crédits relevant de la DAG se limitent uniquement aux crédits de personnel, d'informatique et de recherche.*

*Pour le personnel, les dépenses sont évaluées à 402,16 MF charges comprises, et elles sont effectivement prises en compte et ordonnancées au niveau central par la DAG, conformément aux décisions prises par le ministère de la culture pour centraliser, dans un souci d'efficacité, la gestion de l'ensemble du personnel du ministère.*

*Quant au financement complémentaire apporté par la RMN et qui provient du reversement aux musées d'un pourcentage du produit du droit d'entrée et du chiffre d'affaires commercial, il ne représente qu'une faible partie du budget total des musées nationaux, normalement inférieure à 10 %, et sa justification a été précédemment exposée.*

*En dehors du mécénat, qui sera évoqué plus loin, la Cour a relevé, dans quelques cas, l'existence d'autres sources de financement qui appellent les observations suivantes :*

*- le soutien apporté par le conseil général de la Vendée au musée national des Deux Victoires peut s'analyser comme un essai de prise en compte du caractère atypique de ce musée, dont la particularité et le relatif isolement par rapport aux autres musées nationaux appelle un effort particulier d'insertion dans le tissu local ;*

*- le musée national des arts et traditions populaires (MNATP) présente la particularité d'associer à sa fonction muséale traditionnelle une mission complémentaire de recherche assumée par un laboratoire dépendant du CNRS et doté du statut d'unité mixte de recherche. Ces deux entités restent cependant administrativement et budgétairement distinctes.*

*Par ailleurs, le ministère de la culture s'est efforcé de réduire le nombre des circuits de financement de ce musée, puisque les crédits déconcentrés de la RMN sont aujourd'hui versés au fond de concours puis globalisés dans le chapitre de fonctionnement 34-96. En outre aucune dépense de fonctionnement ne passe désormais par l'intermédiaire d'une association ;*

*- l'évolution du statut de Versailles (création d'une direction unique du musée et du domaine en 1991, puis d'un établissement public à caractère administratif en 1995) a notamment eu pour objectif de gérer de la façon la plus unitaire possible un ensemble particulièrement vaste et complexe, dont la sensibilité patrimoniale exceptionnelle a paru justifier le maintien d'une tutelle de la direction du patrimoine, qui s'exerce notamment par la participation du directeur du patrimoine au comité de programmation des crédits d'investissement. Pour autant, la tutelle de la DP ne s'exerce que sur le domaine, la DMF s'attachant à la tutelle du musée national du château de Versailles et des Trianons au sens strict.*

## **2. La capacité de la DMF à assurer une cohérence d'ensemble**

### **a) La gestion prévisionnelle du personnel des musées nationaux**

*Le rôle de la DMF, certes limité à la gestion fonctionnelle puisque la gestion statutaire de l'ensemble des agents du ministère est confiée à la DAG, ne se limite pas à décider des affectations. La DMF met en place un système de gestion informatisée qui permet de maîtriser à la fois la gestion par corps réalisée par la DAG et la gestion par musée et service, indispensable à son fonctionnement. A cela s'ajoute, pour les emplois de surveillance et d'accueil, un système d'indicateurs qui prend en compte différents paramètres tels que la superficie des salles, le nombre de visiteurs et les plages d'ouverture. Ce système permettra de fixer des objectifs à moyen terme, communiqués en temps utiles aux chefs d'établissements, et intégrés dans les demandes budgétaires des années à venir. Il facilitera la gestion prévisionnelle des emplois en fonction des évolutions des activités des musées, l'organisation de la mobilité des agents, les arbitrages en matière de promotion, la mise en oeuvre des formations spécifiques, la réalisation d'une concertation sociale interne et le fonctionnement des institutions représentatives du personnel.*

La DMF, depuis l'instauration du schéma directeur informatique en 1992, a retenu le principe d'un outil de gestion fonctionnelle permettant le croisement des besoins opérationnels des services avec les ressources budgétaires qui lui sont allouées. La mise en place de cet outil a été conditionnée par l'accessibilité en 1995 des données communes au ministère contenues dans l'application Vivaldi. A partir de cette date, la DMF a pu construire son outil complémentaire en intégrant certaines données particulières telles les vacataires, les fonctions, la nouvelle bonification indiciaire (NBI), les décharges syndicales, les postes de travail à risque, les tenues de travail, les primes etc. Ce système est en phase de test depuis le printemps 1996 et sera mis à disposition de chacun des utilisateurs en décembre 1996.

L'élaboration de projets scientifiques et culturels dans les musées nationaux est également systématisée afin notamment de mettre en perspective la gestion du personnel. Cette démarche a déjà été menée à bien dans 12 établissements sur 33, nombre qu'il semble quelque peu excessif de qualifier de "très faible" (Louvre, Versailles, Orsay, ATP, Compiègne, Limoges, MAAO, Saint-Germain, Cluny, Maison Bonaparte d'Ajaccio, Picasso, Fontainebleau) ; elle s'est en outre étendue en 1996 à Sèvres et à Malmaison. Elle se poursuivra naturellement dans les années à venir.

#### **b) Le recours à des vacataires**

Le recours aux vacations, contraire au principe posé par le statut général dès lors qu'il permettrait d'assurer des missions permanentes relevant potentiellement de titulaires, a été proscrit pour l'avenir par circulaire ministérielle du 11 avril 1994. Dès 1994, le ministère de la culture a pris des dispositions pour que 400 vacataires de surveillance puissent en quatre ans être intégrés dans la fonction publique à la suite de concours exceptionnels.

Ces mesures permettront de limiter le recours aux vacations, même si celui-ci demeurera indispensable pour tenir compte de contraintes propres à l'activité des musées, notamment la saisonnalité de la fréquentation.

#### **c) La mise en oeuvre des politiques élaborées par la DMF**

La Cour des comptes observe que la DMF rencontre parfois des difficultés pour mettre en oeuvre certains des objectifs politiques qu'elle s'assigne.

Cette situation ne paraît pas spécifique lorsqu'il est nécessaire d'ajuster le rythme souhaitable de réalisation de ces objectifs aux moyens budgétaires, l'impératif de maîtrise de la dépense publique entraînant des arbitrages qui contraignent l'ensemble des administrations.

L'exemple du projet d'informatisation des inventaires en est une illustration, puisque les moyens en personnel susceptibles d'être dégagés sont déterminants pour cette opération importante. L'ampleur du patrimoine conservé en fait un projet de longue haleine, qui ne saurait pour autant durer plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines, d'années. Le ministère de la culture a en effet dégagé des moyens compatibles avec une réalisation dans des délais qui paraissent acceptables, puisque plus de 20 des 30 musées gérés par la DMF ont été dotés du matériel informatique nécessaire, ce qui a permis d'atteindre des résultats d'ores et déjà significatifs. C'est notamment le cas du musée Guimet (40 000 données saisies à l'occasion du déménagement des oeuvres avant les travaux de réaménagement), du MNATP (130 000 objets inventoriés dont 80 000 de façon approfondie dans la base et 50 000 de façon sommaire), du musée des antiquités nationales (plus de 10 000 données), du musée de Fontainebleau (la totalité des peintures). Ces résultats traduisent l'importance que le ministère de la culture porte à l'effort d'informatisation des inventaires, particulièrement crucial pour améliorer la gestion des collections.

La Cour observe par ailleurs que, pour les musées situés dans un monument historique, l'action de la DMF est contrainte par l'intervention de la direction du patrimoine. Cette situation n'est pas spécifique s'agissant des contraintes particulières liées à la protection au

titre des monuments historiques, qui s'imposent à la DMF comme à tout autre affectataire. Quant à la répartition des investissements entre la DMF et la direction du patrimoine, qui a déjà été examinée précédemment, les frontières sont, dans la pratique, déterminées clairement, la répartition des rôles visant d'une part à responsabiliser la DMF en ce qui concerne l'entretien (y compris le clos-couvert) des bâtiments affectés au musée et à laisser à la direction du patrimoine le soin de gérer, en dehors de ces bâtiments, des interventions exigeant une technicité particulière que la DMF n'a pas vocation à développer : c'est notamment le cas pour ce qui concerne l'entretien des parcs et jardins historiques attenants à des musées.

A cet égard, le ministère de la culture est en mesure d'indiquer à la Cour que, postérieurement à la rédaction de son rapport définitif, il a été décidé de confier à la Caisse nationale des monuments historiques et des sites la gestion du domaine national des Tuileries, cet établissement public devant assumer également, pour le compte du musée du Louvre et par voie de convention, la gestion du jardin du Carrousel. Cette décision traduit le souci de constituer au sein de la direction du patrimoine et de l'établissement public placé sous sa tutelle, un pôle de compétences en matière de gestion des parcs et jardins historiques.

S'agissant de Versailles, le ministère de la culture précise en outre que la création en 1995 - c'est-à-dire en dehors de la période étudiée par la Cour - d'un établissement public réunissant le musée et le domaine a permis d'améliorer la coordination des interventions de la DMF et de la direction du patrimoine.

Désormais, les investissements sont programmés par un comité associant la direction des musées de France, la direction du patrimoine et l'établissement public. Un budget d'investissement unique a été mis en place, de sorte que les subventions sont programmées globalement, en fonction des projets approuvés par le comité de programmation, qu'ils concernent le musée ou le domaine. L'arbitrage est donc considérablement facilité entre les divers besoins d'investissement.

Les dotations d'investissement allouées à l'EPA pour 1996 sont équilibrées entre la DMF et la DP<sup>48</sup>. Le mécénat et les fonds propres de l'établissement public viennent compléter le financement du programme.

Les travaux sont envisagés par l'établissement public dans le cadre d'un schéma directeur d'aménagement général du musée et du domaine de Versailles en cours de réalisation. Ce schéma directeur fixera des objectifs en matière de sécurité, d'accueil, d'offre culturelle et commerciale et doit prévoir les moyens en investissement et en fonctionnement.

## **B. - L'ADMINISTRATION DIRECTE DE LA DMF**

1. En raison de l'important effort de déconcentration entrepris, l'administration directe à laquelle la Cour fait allusion est désormais résiduelle puisque seuls les musées Delacroix, Hébert, Port-Royal et Sèvres sont encore soumis à ce régime. Il faut noter en outre que l'Orangerie est désormais dotée d'un poste de secrétaire général.

Pour ces musées de taille relativement modeste, dont le budget et les effectifs sont forcément limités, l'intervention de la DMF s'analyse plus comme un soutien logistique que comme un facteur de déresponsabilisation.

---

48) L'effort exceptionnel de la DP antérieurement à la création de l'EPA (1995) résultait du plan de replantation du parc sur 20 ans, décidé en 1990 à la suite d'une tempête : cette mesure était donc relative au domaine, et non pas au musée (qui émergeait sur le seul budget de la DMF). En 1994, à titre d'exemple, les crédits accordés au musée par la DMF se montaient à plus de 44 millions de francs pour le personnel, 35 millions de francs pour le fonctionnement et 13,5 millions de francs pour les travaux et la restauration.

2. *En ce qui concerne certains musées qui présentent la particularité d'être éloignés de Paris et de taille relativement modeste, la DMF a cherché à mettre en place des modes de gestion adaptées à cette spécificité.*

*C'est ainsi qu'il a été renoncé à les administrer directement de Paris puisqu'ils sont gérés par les services financiers de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) depuis 1990.*

*En ce qui concerne le musée national des Deux-Victoires, la petite taille de l'établissement ne justifie pas la présence d'un conservateur à plein temps : depuis 1974, c'est le même conservateur qui est chargé de ce musée ; il est, par ailleurs, directeur du musée de l'armée depuis 1992, cumul qui est un atout pour le musée .*

*En ce qui concerne le musée Magnin, qui conserve des oeuvres de grande qualité et a fait l'objet de travaux de rénovation qui ont permis d'y attirer un nouveau public (le nombre des visiteurs a été multiplié par trois), le "conservateur des musées de la ville" qui le dirige est un conservateur d'Etat ayant également la charge du musée des beaux-arts de la ville de Dijon.*

3. *L'exemple du musée des arts d'Afrique et d'Océanie (MAAO) paraît illustrer plutôt des problèmes internes qui, malheureusement, peuvent survenir dans toute institution que les conséquences d'une excessive centralisation de son administration.*

*S'agissant des oeuvres entreposées au MAAO - les grands formats en cours de restauration et l'importante collection photographique Druet- Vizzavona - ces dépôts représentaient des solutions provisoires et occupaient des locaux d'ores et déjà fermés au public. Des solutions ont depuis lors été trouvées : le déménagement des oeuvres en restauration a été achevé avant la fin de l'année 1995, et la RMN a pu trouver un autre site d'accueil pour la collection Druet-Vizzavona.*

*Quant à l'association pour le développement des échanges interculturels (ADEIAO), association d'amis de musées très liée à la direction du musée de l'époque, il est exact qu'elle a fonctionné en partie comme une association para-administrative. La DMF a cessé de la subventionner dès 1992, et elle a repris à sa charge l'organisation et le financement des activités de service public que l'ADEIAO exerçait (ateliers pédagogiques). En outre, le Fonds national d'art contemporain a modifié l'intitulé du bénéficiaire de ses dépôts : désormais c'est le MAAO qui est directement responsable des dépôts du FNAC, et non plus l'ADEIAO.*

4. *S'agissant de la centralisation financière, il convient de noter que si la gestion centralisée des marchés pouvait avoir pour conséquence de limiter parfois le recours à certains fournisseurs, elle était également source de cohérence et d'économies d'échelle. Pour certains secteurs particulièrement techniques (comme la climatisation par exemple), la passation de marchés transversaux communs à plusieurs musées permet encore aujourd'hui à la DMF d'assurer à chaque musée des services indispensables qu'ils ne pourraient assumer individuellement.*

5. *Le recours à des associations para-administratives, que le ministère de la culture s'est employé à supprimer, résultait moins du caractère centralisé de l'administration des musées (les établissements concernés avaient d'ailleurs à l'époque envisagé le statut de service extérieur à compétence nationale , et les chefs d'établissements celui d'ordonnateurs secondaires), que du désir d'accroître leurs ressources par la recherche de financements extérieurs.*

6. *De façon plus générale, le ministère de la culture estime qu'il entre dans la mission de la DMF de re-situer les projets de chacun des musées nationaux dans une cohérence globale et de rendre les arbitrages nécessaires dans le cadre des moyens qui lui sont alloués. Cette mission découle directement du choix qui a été fait de considérer les musées nationaux non comme une collection d'entités auxquelles il conviendrait d'assurer une autonomie totale mais*

*comme une communauté, unie par une solidarité, notamment financière, que le ministère de la culture souhaite maintenir. Il en résulte nécessairement la recherche d'un équilibre entre les impératifs de cette solidarité et l'objectif de responsabilisation des chefs d'établissement.*

## **II. - LE MOUVEMENT DE DECONCENTRATION**

*Le ministère de la culture s'est engagé dans une large politique de déconcentration dont les objectifs étaient de lui permettre de se recentrer sur la définition d'une politique nationale d'orientation et d'évaluation, de responsabiliser les chefs d'établissements et d'aboutir à une meilleure utilisation des crédits.*

*De ce point de vue, l'évolution déjà intervenue du cadre de gestion des musées nationaux, si elle peut paraître à ce jour inachevée, n'en constitue pas moins une transformation radicale et sans précédent du mode traditionnel et jusque-là immuable d'administration de ces musées.*

*Ce tournant historique majeur se devait d'être pris avec prudence et précaution sous peine de courir à l'échec. Les difficultés même qu'il a pu rencontrer suffisent à démontrer les risques qu'aurait fait courir une démarche précipitée. Malgré l'ampleur des mutations en cours, le mouvement a pu s'opérer en bon ordre et faire l'objet d'un consensus certain de la part des différents partenaires. Même si le caractère relativement récent (rapporté à la longue histoire des musées) des réformes intervenues empêche d'en dresser un bilan définitif, les résultats acquis sont d'ores et déjà considérables.*

### **A. - LES "SERVICES EXTERIEURS A CARACTERE NATIONAL " (SECN)**

*L'érection de dix des principaux musées en SECN opérée par le décret du 21 septembre 1989 a permis d'accorder à leurs responsables la qualité d'ordonnateur secondaire. Cette mesure, qui a entraîné une plus grande souplesse de gestion, a constitué une première étape importante qui a permis d'étendre de manière significative les responsabilités de tous les chefs d'établissement tant au niveau de la gestion que des choix culturels.*

*La délégation de responsabilité issue de ce statut a entraîné des avantages que la Cour a relevés en signalant "l'allègement de la charge du travail du bureau des affaires financières de la DMF" et, pour ce qui concerne les musées, "la plus grande liberté d'action et de choix assortie d'une capacité à traiter plus rapidement la dépense".*

*Le transfert de gestion, avec toutes les responsabilités qu'il implique, s'est accompagné de la mise en place, à un rythme soutenu, de secrétaires généraux sur le modèle du musée d'Orsay (qui a eu un secrétaire général dès 1986). Malgré les difficultés de recrutement d'agents au profil aussi particulier, la DMF a réussi à pourvoir tous les postes de secrétaires généraux : en 1992 (Saint-Germain-en-Laye, Fontainebleau, Picasso, Guimet), en 1993 (Cluny, ATP, MAAO), en 1994 (Galeries nationales du Grand Palais) et en 1995 (Orangerie, Ecoeu, Malmaison). Cette politique a ensuite été étendue à d'autres musées (Pau, Compiègne, Les Eyzies, Chagall).*

*Pour ce qui concerne la centralisation de la gestion des installations techniques, il s'agit plus d'un service rendu aux musées par la direction (avec les économies d'échelle que cela permet) que de la privation d'une compétence que chacune de ces entités de gestion, comme le reconnaît la Cour, n'aurait pas les moyens administratifs et techniques d'assumer.*

*Il convient enfin de relever que le statut de SECN n'a constitué, pour la plupart des établissements concernés, qu'un premier pas avant la mise en place d'une démarche de projet de service et d'érection en centres de responsabilité. Il ne s'agit donc pas d'un aboutissement, mais de la première étape du mouvement de déconcentration entrepris. Seuls Malmaison et Ecoeu en sont encore à ce premier stade.*

- *Le cas du MNATP : la diversité des crédits, dont la justification a été rappelée plus haut, ne multiplie pas les circuits comptables. Le musée des ATP gère comme tous les autres musées nationaux -services extérieurs ses crédits de fonctionnement (ligne budgétaire 34-96) sur un seul outil de gestion comptable : GEC. Une gestion manuelle s'y ajoute : un répertoire contenant seulement les numéros d'enregistrement des factures. C'est un complément aux informations contenues dans GEC et non pas un outil de gestion supplémentaire.*

*Par contre un second outil de gestion informatisée (sur EXCEL) a été effectivement mis en place pour effectuer une analyse des dépenses par service en attendant que la DMF élabore un logiciel de comptabilité analytique commun à tous les musées . Il s'agit d'une aide à la gestion qu'il n'y a pas lieu d'analyser comme une source de complexité critiquable.*

*La diversité des sources de financement ne génère pas forcément plusieurs procédures de gestion puisque tous les crédits délégués sont centralisés sur un seul chapitre budgétaire ; les autres crédits restant gérés directement par les services attributaires (la DAG en matière de personnel et d'informatique, la DMF pour quelques marchés dont la gestion centralisée permet une économie d'échelle).*

- *Le cas des musées nationaux de province et des DRAC : le ministère de la culture estime que la globalisation des crédits et leur mise à disposition des musées nationaux , par le relais que constitue le service financier des DRAC, est en soi un résultat positif qui contribue au processus de responsabilisation des chefs d'établissement. La mise en place des secrétaires généraux dans les plus importants d'entre eux (Pau, Compiègne, Les Eyzies, Chagall, Fernand Léger) joue également dans ce sens.*

*En ce qui concerne le rôle des conseillers pour les musées au sein des DRAC à l'égard des musées nationaux de province, il convient de rappeler que la DMF a eu le souci, dès 1992, de clarifier les missions respectives de l'IGM et des conseillers pour les musées à travers deux mémorandums successifs. Les conseillers pour les musées sont bien entendu les interlocuteurs de premier niveau des musées nationaux situés dans le ressort de la région, sauf pour les questions touchant à leur gestion financière, qui relèvent du service financier de la DRAC ; il n'ont pas, en revanche, de mission de contrôle scientifique et technique de ces musées , ce contrôle relevant exclusivement de l'IGM.*

*Une déconcentration partielle des missions actuellement confiées à l'IGM mériterait sans doute d'être mise à l'étude, comme le préconise d'ailleurs le rapport sur la répartition des tâches en matière d'expertise et de contrôle entre les inspections spécialisées du ministère de la culture et les conseillers sectoriels des DRAC qui a été remis au ministre par l'inspection générale de l'administration des affaires culturelles en octobre 1996. En tout état de cause, une déconcentration totale du contrôle scientifique et technique n'est pas envisagée, dans la mesure où seule l'intervention d'une inspection centrale permet d'assurer l'unité de méthodes et de doctrine indispensable à l'exercice d'une telle mission.*

## **B. - LES CENTRES DE RESPONSABILITES**

### **1. Evaluation générale de la création de centres de responsabilité**

*Le ministère de la culture ne partage pas l'appréciation de la Cour selon laquelle "aucun des projets de création de centres de responsabilité, conduits à ce jour dans huit musées , n'a atteint les objectifs qu'il se fixait d'améliorer la gestion des établissements en conférant une plus grande marge d'initiative à leurs responsables".*

*Dès 1989, le musée d'Orsay s'est engagé dans une longue et fructueuse démarche de projet de service auquel l'ensemble des 700 agents a été étroitement associé. Il est devenu officiellement centre de responsabilité en 1991.*

*Au cours des exercices 1992-93, la DMF a entamé la transformation en centres de responsabilité de cinq musées nationaux : le musée national du Moyen Age - Thermes de Cluny, le musée des antiquités nationales de Saint-Germain-en-Laye, le musée national Picasso, le musée national du château de Fontainebleau, le musée national des arts asiatiques - Guimet. Dans ces musées, un projet de service et un projet culturel ont été élaborés en concertation avec l'ensemble des personnels et la direction des musées de France.*

*Ce mouvement s'est poursuivi depuis lors : les projets de service du musée de Compiègne, du musée Adrien Dubouché à Limoges, du musée des arts et traditions populaires et du musée d'Afrique et d'Océanie ont ensuite été lancés, en vue de la transformation de ces musées en centres de responsabilité.*

*A la suite de ces projets, des résultats significatifs ont été enregistrés dans le domaine de l'organisation des musées. Le travail effectué a permis de définir plus clairement les objectifs culturels et financiers à moyen et à long terme de chaque musée, de mettre en place les conditions d'une gestion plus souple et plus efficace, et de clarifier les compétences respectives entre chaque musée national, la direction des musées de France et la Réunion des musées nationaux.*

*Le musée Picasso a, par exemple, relevé une amélioration de la concertation et de la communication tant interne qu'externe avec les services de la DMF (en matière de gestion de personnel, de primes, de procédures budgétaires), et un développement de la collaboration entre DMF et RMN pour la conduite de l'action culturelle. Autre exemple, au musée de Compiègne, il a été possible de restructurer le bureau d'action culturelle et de clarifier ses missions, de mettre en place une politique de communication et d'améliorer la concertation interne, de relancer la politique de formation. Le musée de Fontainebleau souligne quant à lui une rapidité accrue d'intervention due en particulier à la globalisation des crédits, et désormais le projet de service reste un cadre et un élément de référence pour l'élaboration du budget.*

*En ce qui concerne le musée d'Orsay, aucun document n'a certes été validé comme "projet de service" définitif, mais une démarche de projet de service a été engagée et poursuivie de septembre 1990 à décembre 1992 par le musée. Durant toute cette période, des groupes de travail réunissant des personnels volontaires de toutes origines ont, dans cinq domaines préalablement définis et validés par le comité de pilotage du projet de service (les aménagements, les dispositifs muséographiques, la programmation culturelle, la communication interne, la formation du personnel et l'organisation du travail), proposé un catalogue d'actions susceptibles d'améliorer l'efficacité des services et, ainsi, de mieux répondre aux attentes présentes et futures des usagers.*

*La plupart des actions proposées par les différents groupes de travail mis en place à l'initiative de la direction du musée ont été - dans la limite des possibilités techniques, financières et juridiques du musée - réalisées ou sont en passe de l'être.*

*Entamant sa cinquième année d'existence au moment de sa transformation en centre de responsabilité, n'ayant traversé aucune crise majeure susceptible de déstabiliser l'institution, doté d'un personnel motivé bien qu'en nombre insuffisant, visité par un public nombreux et dans sa très grande majorité enthousiaste, le musée n'avait pas de raison particulière d'amender, voire de remettre en cause, les objectifs qui lui avaient été assignés à l'origine en matière d'ouverture sur des publics nouveaux ou de projet culturel. Dans ces conditions, la direction du musée a effectivement été conduite à ne pas valider formellement un projet de service sans que la démarche engagée, qui a débouché sur des améliorations significatives, puisse pour autant être regardée comme un échec.*

*En matière de gestion financière, la direction des musées de France a transféré au profit des chefs d'établissement une masse très importante de crédits de fonctionnement jusque-là gérés en centrale. Cette globalisation est effective : elle a été parachevée en 1994 et 1995 par*

le transfert de crédits résiduels de communication et d'action culturelle, et en 1996 par le versement de la "dotation déléguée" RMN via un fonds de concours. Seuls échappent aujourd'hui à cette globalisation les crédits de personnel, les crédits informatiques (gérés par le DOSI), et certains marchés pour lesquels une gestion centralisée entraîne des économies d'échelle importantes.

A l'heure actuelle, sur 159 millions de francs destinés au strict fonctionnement des musées nationaux et des services centraux, 102,5 millions de francs sont directement délégués globalement aux musées centres de responsabilité. Sur les 56,5 millions restants, 16,7 sont également transférés soit directement aux musées ordonnateurs secondaires en région soit par l'intermédiaire des DRAC. Cela correspond donc à une déconcentration de 75 % des crédits.

Par ailleurs des résultats ont été obtenus pour ce qui concerne les reports de crédits (le musée d'Orsay a par exemple obtenu l'intégralité de ses reports à plusieurs reprises), les délégations de la dotation financière (75 % à 80 % des crédits sont délégués lors de la première délégation), les engagements provisionnels (les centres de responsabilité peuvent présenter auprès des Trésoriers payeurs généraux des engagements provisionnels pour pratiquement l'ensemble de leurs dépenses).

Cette déconcentration s'est accompagnée d'un renforcement systématique des moyens administratifs, avec la création des postes de secrétaires généraux et le transfert d'agents administratifs venant de la DMF.

En matière de personnel, l'unité de commandement affirmée à cette occasion représente un acquis dont la Cour a bien vu l'importance ; cet objectif, qui a été effectivement atteint, était le seul réaliste, l'unité sociale étant par hypothèse inconcevable dès lors que les agents de la RMN relèvent du droit privé.

Il est vrai que le ministère chargé du budget a refusé de signer les conventions "centre de responsabilité" avec les premiers musées concernés, les éléments qui devaient figurer dans une convention-type de centre de responsabilité n'ayant pas été élaborés. Ces éléments, c'est-à-dire les outils de connaissance des coûts et des mesures de l'efficacité relative du service, portent notamment sur :

- l'établissement par le service d'un budget annuel prévisionnel ;
- le suivi mensuel de l'exécution budgétaire ;
- la centralisation des suivis budgétaires par l'administration centrale ;
- l'établissement par l'administration centrale de ratios permettant aux différents services de comparer leur activité et leurs dépenses ;
- enfin, l'établissement par le service d'un compte-rendu de gestion annuel.

Mais comme il a été rappelé, la direction des musées de France travaille actuellement, avec le département de l'organisation et des systèmes informatiques de la direction de l'administration générale du ministère de la culture et l'ensemble des musées nationaux, à la mise en place d'une comptabilité analytique qui sera en place au début de l'année 1997 et qui permettra d'appréhender la totalité des éléments de gestion de ces établissements.

## 2. Le cas du Musée national des arts et traditions populaires (MNATP)

Les directeurs successifs des musées de France ont commandé plusieurs rapports, reflétant des points de vue délibérément variés, dans le dessein de rendre à ce musée le rôle qui lui avait été assigné par ses créateurs. Cette phase de réflexion était le préalable indispensable au lancement de tout projet concret.

*M. Roland Arpin, directeur du musée de la civilisation de Québec (en 1991) et M. Jean Guibal, conservateur en chef du musée dauphinois/conservation du patrimoine de l'Isère, et ethnologue lui-même (en 1992), ont exprimé des diagnostics fondés sur une expérience extérieure réussie dans des domaines proches, l'un à l'étranger, l'autre en province.*

*Le ministre de la culture a ensuite demandé à Mme Marie-Claude Groshens, maître de conférence à l'université Paris X - Nanterre, de réaliser une étude plus approfondie sur le musée (en 1994), en se plaçant du point de vue de l'ethnologue.*

*Au vu de ce rapport, M. Michel Colardelle, conservateur général du patrimoine, a été chargé de proposer des mesures concrètes en vue de programmer la rénovation de l'établissement sur laquelle le professeur Pitte fut également consulté. M. Colardelle fut ensuite nommé chef d'établissement le 12 février 1996.*

*Le projet résultant des rapports Groshens et Colardelle consiste en une nouvelle définition, plus conforme à l'évolution de la recherche et à la thématique des collections, du champ d'activité du musée. Celui-ci conservera, étudiera et présentera la civilisation matérielle populaire durant le "millénaire français", allant de la naissance du royaume de France jusqu'à l'internationalisation de la culture française. Il s'attachera à mieux faire sentir les évolutions, la multiplicité des influences, et donc le couple dynamique diversité/unité. Se donnant pour objet la culture non savante sous toutes ses formes, le musée étendra sa compétence à la ville et au monde industriel alors que le musée national des arts et traditions populaires est surtout connu aujourd'hui comme un musée du monde rural, agricole et artisanal. Le musée s'inscrira de manière plus cohérente dans l'organisation des musées nationaux, prenant la suite, dans le domaine de l'anthropologie historique, du musée des antiquités nationales (dont le champ chronologique s'arrête à l'époque carolingienne) et excluant la "culture savante" à laquelle se consacrent le musée national du Moyen Age, le Louvre (département des objets d'art), le musée d'Orsay et le musée des arts décoratifs.*

*Tout cela se concrétise actuellement par un nouveau projet muséographique qui prend en compte les collections existantes dans leur totalité sans exclure de les compléter au besoin (à partir, par exemple, du produit des grandes fouilles de sauvetage conduites par l'Etat), et qui se propose de faire évoluer la présentation des galeries permanentes. La réforme du laboratoire du CNRS placé en "restructuration" a été conjointement engagée et le passage au statut d'unité mixte de recherche (UMR) devrait pouvoir s'opérer dès 1997. Les objectifs du CNRS devraient ainsi être mis en adéquation avec ceux du musée par une nouvelle convention qui fournira un cadre contractuel à une collaboration plus étroite et plus féconde.*

### *3. Le cas du musée des arts d'Afrique et d'Océanie (MAAO)*

*Le projet de transformation en centre de responsabilité est récent puisque les crédits destinés à réaliser le projet de service de l'établissement ont été dégagés fin 1994. L'élaboration de ce projet a été fortement soutenue par le nouveau directeur et le secrétaire général. Elle leur a donné l'occasion de clarifier les règles de fonctionnement du musée. L'évolution du projet est actuellement liée aux décisions prises à la suite du rapport de M. Friedmann sur la présentation des arts "premiers". Il va de soi que les réflexions en cours sur ce sujet renouvellent profondément les termes de la question.*

## **C. - LES ETABLISSEMENTS PUBLICS**

### **1. Le cas du musée Rodin**

*Le ministère de la culture s'est employé à redresser la gestion du musée Rodin, notamment par la nomination d'un nouveau secrétaire général, en septembre 1992, et le redressement, à compter de la mi-1994, de la situation de l'agence comptable, et à accroître les efforts en matière d'accueil du public.*

*Ces efforts ont d'ores et déjà porté des fruits tant en ce qui concerne l'accueil du public, puisque l'enquête sur les publics menée de juillet 1994 à juillet 1995 a démontré que le niveau général de satisfaction des visiteurs du musée Rodin est l'un des plus élevés qui aient été observés dans le cadre de l'observatoire permanent des publics, qu'en ce qui concerne la rigueur de la gestion.*

*Par-delà cet effort, la situation du musée Rodin présente la particularité de dégager un excédent de gestion, qui permet au musée de ne pas dépendre de subventions d'Etat, et ce depuis son ouverture en 1919. Depuis 1992, chaque exercice budgétaire s'est traduit par un versement au fonds de roulement : 7 173 159 F en 1992, 14 856 135 en 1993 et 1 643 119 F en 1994. En 1995, l'excédent réel de la gestion s'est élevé à 12 300 000 F.*

*Cette situation tout à fait inhabituelle résulte des droits d'exploitation de l'oeuvre de Rodin. Les ventes de bronzes originaux apportent au musée des recettes importantes, avec pour 1995 un chiffre d'affaires de 45 128 653 F et en plein développement. Le musée a ainsi réussi une percée remarquable en Corée, avec l'ouverture en 1997 d'un musée Rodin à Séoul, financé par la Samsung foundation for art and culture. De plus, l'édition à onze exemplaires du grand monument à Victor Hugo, dont le premier tirage sera vendu aux Etats Unis, permettra au niveau des ventes de bronzes de se soutenir dans les prochaines années.*

*La situation particulière du musée Rodin ne durera sans doute pas éternellement, les droits de tirage devant être un jour épuisés ; le musée se trouvera alors dans une situation commune à l'ensemble des musées nationaux . Les perspectives précédemment rappelées indiquent cependant qu'à moyen terme l'équilibre financier du musée Rodin ne devrait pas être bouleversé.*

## **2. Le cas du musée du Louvre et du musée de Versailles**

*Le statut d'établissement public dont bénéficient le Louvre et Versailles est encore trop récent pour permettre d'établir un bilan définitif.*

*Le ministère de la culture souhaite cependant apporter les précisions suivantes :*

*- s'agissant des "limitations" à l'autonomie du Louvre, la Cour fait état d'une augmentation des tarifs appliquée à l'initiative du Premier ministre en 1995. Il convient de préciser que les compétences du conseil d'administration n'ont pas été méconnues puisqu'il a délibéré sur ce point et a été en mesure d'infléchir l'hypothèse tarifaire sur laquelle avait été construit le budget de l'établissement et déterminée la subvention de l'Etat ;*

*- s'agissant des quatre emplois de chercheurs inscrits sur le tableau des effectifs du musée du Louvre et travaillant dans le laboratoire de recherche des musées de France, le ministère de la culture estime normal que le Louvre contribue ainsi au fonctionnement du laboratoire qui travaille majoritairement pour ce musée ;*

*- en ce qui concerne les remarques sur les fonctions de la présidence et de la direction de l'établissement du Louvre, les dispositions différentes retenues pour Versailles ne remettent pas en cause le bien-fondé des principes appliqués au Louvre. La situation complexe de Versailles, où coexistent un musée , un palais et un parc ainsi qu'un opéra et différentes parcelles affectées à d'autres administrations, explique la particularité du régime de cet établissement qui n'a pas vocation à être transposée au Louvre, dont la vocation est plus étroitement centrée sur les collections du musée .*

## **III. - LES RELATIONS AVEC LES ACTEURS PRIVÉS**

### **A. - LA QUALIFICATION DES ACTES DE MECENAT**

*Lorsque des salles sont mises pendant quelques heures à la disposition exclusive d'un bienfaiteur du musée qui y convie les invités de son choix à visiter les collections dans des conditions tout à fait privilégiées, la DMF comme la RMN ont considéré jusqu'à présent qu'il s'agissait d'une forme de mécénat : les sommes versées au musée, n'étant pas proportionnelles au service rendu par le musée, paraissent devoir s'analyser comme un don pour l'essentiel de leur montant.*

*Au demeurant, le décret n° 89-222 du 4 avril 1989 fixant les modalités de rétribution des personnels des musées nationaux participant à l'organisation de manifestations dans le cadre du mécénat qui mentionne dans son article premier des "manifestations en faveur de personnes physiques ou morales extérieures aux musées nationaux, en contrepartie d'actes de mécénat", montre clairement le fondement réglementaire de cette interprétation<sup>49</sup>.*

*Si cette analyse devait être condamnée, l'utilisation privative d'espaces des musées par un particulier ou une entreprise paraît pouvoir relever du régime du parrainage, s'agissant d'opérations destinées à promouvoir l'image de la société qui les sollicite.*

*Toutefois, le ministère de la culture ne peut que prendre acte des changements intervenus dans la position du service de la législation fiscale, au cours de l'enquête comme dans ces dernières semaines, concernant cette question. Il a engagé des discussions avec les services compétents du ministère des finances et espère que le régime fiscal (TVA et impôt sur les sociétés) appliqué à ces opérations ne diminuera pas de façon dramatique les possibilités de recettes des musées.*

#### **B. - LES SOCIÉTÉS D'AMIS DES MUSÉES NATIONAUX**

*Le ministère de la culture est très attaché au rôle des associations d'amis, qui sont des partenaires précieux de la communauté muséale, jouent un rôle essentiel dans l'enrichissement des collections et dans le rayonnement culturel des musées.*

*La fondation ancienne et à des dates différentes des sociétés d'amis tout comme la diversité des statuts et des objectifs de ces sociétés rendent très délicate une gestion uniforme des relations avec ces organismes où le poids des traditions et usages ne peut être ignoré. Par ailleurs, les sociétés d'amis sont, par nature, liées à un musée donné, ce qui nécessite une approche circonstanciée et locale peu compatible avec un contrôle dirigiste et uniforme.*

*Consciente que les pratiques qui s'étaient progressivement mises en place dans certains musées tendaient parfois à transformer certaines sociétés d'amis de musées en associations para-administratives, la direction des musées de France a décidé dès 1994 de faire disparaître ces dysfonctionnements et de ne plus verser de subventions de fonctionnement courant aux sociétés qui avaient pu en bénéficier dans le passé.*

*Depuis cette date, seules des subventions liées à des opérations ponctuelles et définies d'un commun accord, ont été versées, à titre tout à fait exceptionnel, à quelques sociétés d'amis de musées nationaux.*

*En outre, un effort de coordination et de normalisation est en cours depuis deux ans, qui s'est traduit par l'élaboration d'une convention "type" entre DMF, RMN et associations d'amis. La généralisation de ce type de rapport contractuel permettrait de mieux définir les missions, les ressources et les intérêts réciproques de chacun des partenaires associés. Ces conventions viseraient à définir avec précision les missions de l'association (enrichissement des collections du musée, participation aux efforts du musée pour améliorer sa notoriété, contribution à l'animation culturelle du musée) et à inscrire les interventions de chaque*

---

49) Le décret n° 95 972 du 25 août 1995, qui étend le champ du décret aux actes de parrainage et de locations de salles, reprend également l'expression "en contrepartie d'actes de mécénat".

signataire dans un cadre respectueux de la légalité budgétaire et comptable. Les négociations sur ces textes sont actuellement en cours. En outre, il est envisagé d'introduire dans la future loi sur les musées une disposition qui leur assurera une ferme base légale.

### **TROISIEME PARTIE**

#### **LA GESTION ADMINISTRATIVE DES COLLECTIONS**

##### **I. - LES ACQUISITIONS**

###### **A. - LA MUTUALISATION DES CREDITS D'ACQUISITION**

Le ministère de la culture considère que le système en vigueur autorise une péréquation très avantageuse pour le plus grand nombre des musées nationaux, puisque de grands établissements tels que Versailles et Orsay contribuent très régulièrement au "pot commun" par des recettes supérieures à leurs propres achats. Cela peut être également le cas du Louvre (sur la situation particulière duquel on reviendra) qui, en 1994 fournit 42,9 MF de recettes et n'achète que pour 27,8 MF d'oeuvres d'art.

Corollairement, on constate que nombre de musées s'enrichissent régulièrement plus qu'ils ne contribuent par leurs recettes. A titre d'exemple, il a ainsi été possible au musée de la céramique de Sèvres d'acquérir (en 1992) une collection de 65 pièces en porcelaine tendre de la manufacture de Vincennes au prix de 4 728 750 F, au musée Guimet (en 1996) une paire de paravents japonais au prix de 3 500 000 F, au musée des ATP (en 1991) 116 objets forains de la collection Laumonier au prix de 5 250 000 F, ou au musée des Granges de Port Royal (en 1988) un tableau par Philippe de Champaigne Portrait de Martin de Barcos, abbé de Saint Cyran, au prix de 396 322 F. De tels achats auraient été interdits à ces musées en l'absence de mutualisation.

L'analyse de la répartition des acquisitions entre les différents musées nationaux doit également tenir compte de la diversité des situations. En effet, du fait de la nature très diverse de leurs collections, les musées nationaux sont amenés à acquérir des biens dont les prix ne sont pas comparables d'un secteur ou d'une catégorie à l'autre.

Plusieurs musées nationaux, en raison de l'état du marché propre à leur domaine d'activité, peuvent réaliser des acquisitions majeures, quantitativement et qualitativement, à moindres frais. C'est ainsi que le musée national de la préhistoire des Eyzies-de-Tayac, qui mène une politique d'acquisition très dynamique, fait rentrer chaque année plusieurs centaines voire milliers d'objets dans ses collections à des prix très limités. Il en est de même pour le musée national des arts et traditions populaires.

A l'inverse, certains musées dépendent d'un marché où les pièces pouvant les intéresser sont relativement rares (Ecouen, Cluny, antiquités orientales du Louvre).

En ce qui concerne le Louvre, il ne faut pas oublier qu'il est lui-même le résultat de la réunion de sept grands départements, dont chacun équivaut à un grand musée à vocation encyclopédique dans le domaine qui lui est propre.

Il existe enfin un nombre important de musées nationaux de moindre taille qui, résultant d'un legs, constitués autour d'un atelier d'artiste (Hébert, Henner), d'un site historique (Pau, Port-Royal) ou d'une collection (Orangerie), ayant une vocation monographique ou thématique bien ciblée (le Message biblique Marc Chagall), ou encore rattachés à un grand musée (musées napoléoniens dépendant de Malmaison par exemple) n'ont pas vocation à être présents sur le marché de la même manière qu'un musée encyclopédique.

Dans ces conditions, la corrélation que relève la Cour entre acquisitions et résultats d'exploitation ne s'explique pas par une priorité donnée aux grands musées, et de fait la politique nationale d'acquisitions est conduite sans considération des recettes de chaque musée

, mais en fonction des priorités et des opportunités d'acquisition, et du montant global des crédits disponibles.

*Les procédures d'acquisition traduisent cette déconnexion puisque au sein du comité consultatif des musées nationaux, chargé d'examiner les propositions d'acquisitions, tous les musées ou départements représentés disposent d'une voix, quelle que soit l'importance de leurs collections ou de leurs recettes résultant du droit d'entrée.*

*Les musées nationaux, quelles que soient leur taille et leur fréquentation, peuvent ainsi acquérir sur le marché, au moment où ils se présentent, les biens culturels essentiels pour les collections qu'ils conservent. C'est la réalité de cette mutualisation des ressources qui explique l'attachement des conservateurs à ce système, lequel doit s'apprécier également par comparaison avec les possibilités d'acquisition des musées territoriaux ou étrangers comparables. La mutualisation des ressources rend les musées nationaux de moindre taille bien plus forts sur le marché, lorsqu'une oeuvre majeure et essentielle pour leur collection est à acquérir, que la plupart de leurs homologues dont les moyens d'intervention dépendent uniquement de leurs seuls résultats.*

### **B. - LA COLLEGIALITE DES DECISIONS D'ACQUISITIONS**

*Selon la Cour, le second grand principe directeur prévalant en matière de politique d'acquisition pour les musées nationaux, la collégialité des avis scientifiques préalables à la décision ministérielle finale, serait mis à mal à la fois par la pratique ancienne des dons et legs en espèce affectés par les mécènes aux acquisitions d'un musée particulier, et par le développement des partenariats noués par les musées.*

*Pourtant ces pratiques, dont les résultats mériteraient plutôt d'être salués comme le reflet d'une démarche moderne et dynamique de la part des musées nationaux, ne nuisent en réalité :*

*- ni à la mutualisation : puisque, au contraire, ces ressources sont sans influence sur le montant de la caisse commune. Dès lors, toute acquisition réalisée à l'aide de ces ressources spécifiques permet de conserver la somme équivalente à son montant dans les crédits à partager entre les autres musées et donc, plus particulièrement, avec ceux qui n'auront pas eu la possibilité de bénéficier de telles ressources ;*

*- ni à la collégialité : car chaque proposition fait l'objet d'un vote à bulletin secret, soit à la majorité simple, pour les acquisitions financées intégralement sur des ressources propres aux musées (dons et legs affectés ou résultats d'opérations commerciales) ou toute autre ressource affectée, soit à la majorité des deux tiers pour les acquisitions réalisées au moins partiellement sur le budget commun. Chaque musée national représenté au comité étant par ailleurs détenteur d'une voix, comme il a été rappelé, le système est effectivement collégial.*

*Si les acquisitions effectuées par une société d'amis au profit du musée national qu'elle soutient entrent sous forme de don, il faut souligner que ce mode d'acquisition fait aussi l'objet d'un vote du comité à bulletins secrets.*

*Pour autant des refus ne manquent pas d'être opposés dans les cas où ils sont justifiés. Il n'est que de citer, à cet égard, l'exemple mentionné par la Cour du refus réitéré des instances collégiales du ministère d'intégrer les collections d'art contemporain constituées par l'ADEIAO dans les collections nationales<sup>50</sup>*

---

50) Le cas particulier du tableau de Monet Les villas à Bordighera évoqué par la Cour à la même page constitue en réalité un problème différent, s'agissant du refus, non pas d'un don, mais d'une acquisition, au moment même où s'imposait la nécessité d'acquérir d'autres oeuvres. Le souci de maintenir sur le

## **II. - LES PROCEDURES ET LES REGLES DE GESTION ADMINISTRATIVE**

*La gestion des collections s'exerce dans un cadre marqué par le poids de l'histoire : les données sur lesquelles peut s'appuyer le travail des conservateurs d'aujourd'hui résultent d'une longue tradition. Elles reflètent des méthodes et des préoccupations qui ne sont plus forcément celles de l'administration contemporaine. La trace laissée par les différentes strates de l'histoire des collections est aujourd'hui, en même temps qu'un précieux héritage, une source de complexité indéniable.*

*Afin de cerner au mieux la réalité de la gestion des oeuvres, il a paru nécessaire de fournir quelques précisions indispensables, soit de manière très sommaire, lorsque ces éléments d'information apparaissent dans le rapport de la Cour, soit de manière plus détaillée lorsqu'il sera indispensable d'expliquer de manière complète la façon dont l'administration du ministère de la culture s'attache à gérer dans les meilleures conditions les oeuvres d'art dont elle a la charge.*

### **A. - CAUSES DES DISPARITIONS ET PRINCIPES DE RECOLEMENT**

*Ainsi que la Cour le relève : "les investigations conduites sur la gestion des collections des musées nationaux ont été guidées par un principe simple : demander aux agents publics chargés de la garde et de la conservation d'une partie du patrimoine mobilier de la Nation de rendre compte de sa correcte administration."*

*Si, effectivement, ce principe semble a priori simple, l'exigence faite à l'administration contemporaine des musées l'est en réalité beaucoup moins.*

*Les collections sous tutelle de la DMF sont, en effet, beaucoup plus complexes à surveiller et à entretenir que le reste du patrimoine de l'Etat, ceci pour deux raisons :*

*- les collections d'oeuvres d'art des musées nationaux sont constituées d'objets mobiliers ;*

*- ces collections appartiennent au domaine public et sont, par conséquent, inaliénables et imprescriptibles.*

*De l'association des ces deux particularités, il résulte que les collections des musées nationaux constituent l'un des rares exemples de domaine public mobilier, soit un ensemble de biens meubles appartenant à la nation et dont la responsabilité est continue depuis près de deux siècles. A la différence d'immeubles ou de terrains qui ne peuvent être déplacés ou perdus, et contrairement à tout autre domaine mobilier privé de l'Etat, qui peut être cédé ou vendu, les collections d'oeuvres d'art doivent être continuellement suivies à travers les vicissitudes de l'histoire.*

*Malgré les difficultés de contrôle qui en découlent aujourd'hui, elles relèvent perpétuellement de la responsabilité des conservateurs des musées nationaux .*

*Ainsi, le statut juridique des collections nationales rend-il, théoriquement, les conservateurs des musées responsables des oeuvres déposées par le Louvre au XIXe siècle mais dont la localisation a été depuis longtemps perdue, notamment durant la Commune ou les deux dernières guerres mondiales, dont on ne possède aucune photographie et qui ne sont connues que par des inscriptions très sommaires dans d'anciens inventaires manuscrits.*

*La Cour a, à juste titre, relevé le caractère historique d'un grand nombre de disparitions (faits de guerre, sinistres...) dont l'administration contemporaine n'est nullement tenue pour responsable.*

*Le ministre de la culture observe que la Cour a pris en compte les efforts importants réalisés par les conservations nationales pour identifier les oeuvres réputées "non localisées".*

*Ces dernières regroupent deux catégories d'oeuvres : celles détruites (ou supposées détruites) d'une part et celles difficilement identifiables d'autre part.*

*Pour l'une et l'autre de ces catégories, les musées utilisent la mention "non localisé" qui ne met en cause ni la bonne volonté des dépositaires pour représenter ces oeuvres, ni les efforts des conservations nationales pour les rechercher et les identifier.*

*Ainsi que la Cour l'a rappelé, 160 musées français ont été sinistrés entre 1940 et 1945 - dont 46 entièrement détruits et 47 très endommagés ; malgré les programmes d'évacuation décidés dès 1939, beaucoup de ces musées contenaient encore quelques dépôts de l'Etat désormais irrémédiablement perdus. Par ailleurs, un grand nombre de bâtiments militaires ont été sinistrés ou pillés (Château de Vincennes, Ecole de Saint-Cyr, régiment d'Auxonne, gouvernements militaires en régions...) alors que ceux-ci avaient fait l'objet de nombreux dépôts au XIXe et au début du XXe siècle.*

*Il n'est pas nécessaire de retracer ici l'action de l'administration de cette époque (celle des beaux-arts, et surtout celle des musées nationaux) pour mettre en sécurité les collections publiques. Il convient cependant de rappeler que, malgré ces efforts - et en dépit d'une affirmation récurrente selon laquelle les collections publiques n'auraient pas subi de dommages - de nombreuses pertes n'ont pu être évitées.*

*Si ces oeuvres figurent toujours sur les inventaires nationaux, c'est que dans la mesure où la preuve de leur destruction - très probable - n'a pas été rapportée, certaines pourraient ressurgir un jour et, dès lors qu'elles restent inscrites sur les inventaires, être revendiquées par l'Etat. Certaines, fort rares, ont d'ailleurs pu l'être et ont regagné les cimaises des musées.*

*Cette gestion scrupuleuse des collections publiques est particulièrement sage, mais elle entraîne une conséquence sur les statistiques dès lors faussées en faisant apparaître un nombre anormalement élevé de manques comptabilisés, qui pourtant ne sont nullement imputables à des négligences.*

*D'autre part, en dehors des catastrophes historiques évoquées ci-dessus, les manques recensés par la Cour peuvent souvent s'expliquer par la difficulté, résultant de l'histoire, voire l'impossibilité qu'il y a, dans certains cas, à identifier un grand nombre de dépôts anciens. Ces oeuvres difficilement identifiables constituent la seconde catégorie des collections que les musées désignent comme "non localisées".*

*Cette situation n'implique pas qu'elles aient été volées ou détruites. Elle s'explique soit par les transformations que les oeuvres ont pu subir sans que les musées en fussent informés<sup>51</sup>, soit par l'absence de documentation scientifique<sup>52</sup>. L'administration du XIXe siècle, si elle*

---

51) Ces pratiques sont regrettables mais généralement très anciennes et en tout état de cause antérieures à la période contemporaine. Elles concernent principalement les sièges déposés dans des administrations, que les dépositaires faisaient autrefois recouvrir ou restaurer, ce qui entraînait une dissimulation des numéros d'inventaires. Bien souvent, cette disparition des marquages sur le mobilier n'était due qu'à l'absence de connaissance, dans les administrations bénéficiaires des dépôts, des règles élémentaires de conservation des oeuvres.

52) Par exemple, un grand nombre des peintures du Louvre estimées manquantes par la Cour, notamment celles déposées dans la première moitié du XIXe siècle au ministère de la guerre, n'ont jamais été vues

*s'appliquait en effet à établir des registres rigoureux, tels que l'inventaire Villot, ne disposait pas des outils modernes qui permettent de compléter la connaissance des collections (photographies, outils informatiques de localisation des oeuvres et de suivi administratif des mouvements...)*

*Grâce à ces nouveaux outils, la direction des musées de France privilégie aujourd'hui le perfectionnement de la documentation scientifique des oeuvres, ce qui peut ralentir le rythme des recherches et des récolements mais facilitera les contrôles futurs. La localisation des collections "non identifiées" se poursuit donc à un rythme soutenu.*

*Pour améliorer les résultats des contrôles, les récolements sont parfois délibérément partiels. Ils permettent alors de se concentrer sur les oeuvres mal localisées ou peu documentées, évoquées ci-dessus, ce qui n'interdit pas un contrôle plus sommaire pour les dépôts conservés dans des lieux jugés "fiables". Dans tous les cas, la présence des conservateurs est indispensable pour l'identification des oeuvres. D'autre part, des frais de mission importants et des crédits photographiques conséquents sont nécessaires.*

*En dépit de moyens limités, en termes de personnels et de crédits, ce que la Cour a souligné à plusieurs reprises, la DMF reste attachée à ce principe de gestion, véritablement utile à long terme. On trouve témoignage des résultats obtenus grâce à cette rigueur dans la qualité et le grand nombre de publications de catalogues sommaires et raisonnés des collections nationales<sup>53</sup>.*

*Compte tenu de la rareté des sources documentaires anciennes, il est important de mettre en valeur les efforts des conservateurs des musées nationaux qui sont chargés de cette mission et effectuent avec une grande rigueur scientifique les recherches nécessaires en archives et sur le terrain pour reconnaître les oeuvres qui avaient perdu leur identité, et protéger les collections dont ils ont la charge.*

*Ces efforts représentent une des activités essentielles des conservations nationales dans la mesure où, à l'inverse d'une simple gestion comptable du patrimoine existant, les recherches des plus éminents spécialistes français de l'art contribuent aujourd'hui à localiser, peu à peu mais de manière précise et durable, les collections publiques.*

*Il est indispensable de rappeler que dans le passé, et en dehors des accidents historiques qui ont déjà pu être évoqués, c'est toujours lorsque l'Etat a privilégié les aspects administratifs par rapport aux aspects scientifiques - en négligeant le fait que, d'une génération à l'autre, une oeuvre ne peut être reconnue que lorsqu'elle est suffisamment documentée - que le cheminement de certaines oeuvres a été oublié ou perdu. Les récolements contemporains sont donc dorénavant plus longs et plus complexes, mais ils sont, à l'évidence, plus efficaces car leur qualité scientifique facilitera la gestion des collections pour les futures générations de conservateurs.*

## **B. - LES REGLES CONCERNANT LES INVENTAIRES**

*La tenue des inventaires des musées nationaux répond, depuis près de deux siècles, au respect de règles spécifiques conformes à chacun des domaines concernés (peintures, sculptures, arts graphiques, antiquités, musées -châteaux, etc.). La lente évolution des systèmes de gestion a ainsi fixé une tradition qui continue d'être suivie. Rien ne justifie en effet d'envisager un travail colossal de refonte des inventaires existants. Comme il a été expliqué, le*

---

par les conservateurs. A de très rares exceptions, elles n'ont jamais été photographiées et sont simplement connues par une brève inscription dans l'inventaire rétrospectif établi à partir de 1852, dit "inventaire Villot". Elles sont néanmoins énumérées dans les catalogues sommaires du Louvre et leur dernière localisation connue est accompagnée de la mention : "selon l'inventaire Villot".

53) Sur ce point, se reporter au catalogue des publications de la Réunion des musées nationaux.

*problème de la ré-identification des oeuvres ne réside pas dans les inventaires eux-mêmes, mais dans la qualité de la documentation qui vient les compléter. Dans ce domaine, la direction des musées de France mène une politique déterminée, s'appuyant sur des moyens modernes.*

*D'autre part, vis-à-vis des musées de province, ce n'est qu'à partir de l'ordonnance de 1945 que des instructions sur la rédaction des inventaires ont pu être édictées, dans une circulaire de 1948 toujours en vigueur et encore diffusée aujourd'hui. De nos jours, l'Ecole nationale du patrimoine s'emploie à sensibiliser les générations actuelles de conservateurs à la politique des inventaires.*

*Certains fonds posent des problèmes plus complexes quant à leur inscription, que l'administration s'attache à résorber. C'est le cas pour les collections Chauchard et Campana, ou le fonds de partitions des ATP évoqué par la Cour.*

*En ce qui concerne la collection Chauchard, le fonds représentait un legs important constitué cependant d'oeuvres d'intérêt varié. Le legs, consenti en 1910, prévoyait que les objets qui ne seraient pas nécessaires aux musées nationaux pourraient être utilisés pour la décoration de bâtiments administratifs ou des dépôts en province, ce qui fut le cas pour la plupart des bronzes d'édition et des vases en pierre dure envoyés très tôt au Mobilier national. S'il est regrettable qu'aucun inventaire n'ait alors été constitué pour ces objets décoratifs, la Cour a constaté lors de son enquête que le département des sculptures du Louvre s'est efforcé depuis d'en retrouver la trace, de les décrire et de les inventorier<sup>54</sup>.*

*S'agissant de la collection Campana et des peintures qui ont été dispersées en province sous le Second Empire, sans être inventoriées au Louvre, la direction des musées de France a prévu de faire procéder à leur inscription sur les inventaires des musées nationaux dès que la campagne de récolement général des dépôts qu'elle a engagée aura permis de localiser et d'identifier toutes ces oeuvres. Le récolement effectué, en vue de la création du musée du Petit palais à Avignon, illustre l'efficacité des efforts qu'ont su déployer les conservateurs de l'époque pour aboutir au résultat que l'on sait en ce qui concerne les peintures de cette collection dont la situation est désormais parfaitement en ordre.*

*Il faut souligner les efforts de la direction des musées de France pour la mise à jour des collections anciennes et porte l'action contemporaine des conservateurs des musées nationaux dans ce domaine au crédit d'une politique vigilante et réfléchie de la gestion des collections.*

*Au sujet du fonds de la chanson constitué en 1964 par G.H. Rivière pour le musée national des arts et traditions populaires, la Cour regrette que quelque 6 000 partitions ne soient pas inventoriées. Or ce fonds est précisément régi selon les principes posés par G.H. Rivière en 1965 et validés par la direction des musées de France (note du 26 novembre 1965 au directeur des musées de France). Ce document prévoyait que :*

*"a) Les objets sont inscrits à l'inventaire des objets. Sont comptés comme objets, en outre, les éléments iconographiques d'intérêt majeur ;*

*"b) les manuscrits et imprimés d'intérêt majeur, les phonogrammes et tous les documents photographiques et cinématographiques sont inscrits aux inventaires les concernant respectivement ;*

*"c) les éléments iconographiques manuscrits et imprimés d'intérêt mineur ne sont pas inscrits à l'inventaire, ils sont timbrés et classés dans des dossiers."*

---

54) Ce département s'applique également à reprendre l'inscription des oeuvres qui, dans le passé, lui ont été versées par d'autres administrations (dépôt des marbres, chantiers de cathédrales,...).

*Les partitions relèvent des catégories de documents décrits dans les deux derniers cas. La décision de les faire figurer aux registres centraux du musée n'a jamais été prise car leur intérêt n'est pas considéré comme majeur. Cependant, des minutes systématiques existent, conservées au département de la musique et de la parole, les partitions ayant été marquées des numéros correspondants aux minutes. Ces dernières ne sont pas portées sur les inventaires du service des objets du musée (ceux-ci comporte un blanc sous les numéros correspondant aux minutes et indiquent au crayon " musée de la chanson").*

*En ce qui concerne les tableaux qui feraient, selon la Cour, l'objet d'une double inscription dans les inventaires du Louvre et du Château de Versailles, il n'existe en réalité aucune ambiguïté. Ces oeuvres ont été maintenues dans les registres du Louvre à titre strictement historique et une mention "MV" portée en marge indique, pour chacune d'entre elles, qu'elles sont désormais sous la seule responsabilité du musée national du château de Versailles.*

*Enfin, pour le cas très particulier des oeuvres autrefois acquises pour le musée du Luxembourg, la création de nouveaux établissements tels que le musée national d'art moderne ou le musée d'Orsay a permis une remise à jour des registres de mouvements qui servaient jusqu'alors d'inventaire. Compte tenu des problèmes d'identification de certaines oeuvres, cet éclaircissement n'est pas complètement achevé. Néanmoins, la direction des musées de France pourra conclure très prochainement l'étude exhaustive des oeuvres concernées, en liaison avec le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le musée national d'art moderne et le Fonds national d'art contemporain, afin d'établir définitivement la liste des oeuvres qui devront être affectées aux inventaires de chacun de ces organismes. Cette étude servira à l'établissement d'arrêtés de reversement entre ces institutions, entraînant, pour chacune d'entre elles, la radiation sur les inventaires des oeuvres qui ne doivent plus y figurer, et inversement l'inscription de celles qui seront affectées.*

*Ici encore, l'administration contemporaine prouve sa détermination à poursuivre une gestion rigoureuse du patrimoine qui lui a été confié.*

*La Cour regrette la présence sur les inventaires nationaux d'oeuvres acquises pour le compte de collectivités territoriales dans le cadre de préemptions en vente publique et selon un mécanisme, parfaitement décrit, qui a abouti à une propriété de fait de ces oeuvres par les collectivités qui les ont financées, et parallèlement, à une propriété nominale de l'Etat. Cette situation est sans doute regrettable sur le plan de la théorie, mais elle n'est pas susceptible de semer la confusion auprès des services chargés de la gestion de ces oeuvres. La loi du 23 juillet 1987 autorisant l'Etat à préempter pour le compte des collectivités a permis d'y mettre fin très rapidement, et par conséquent aucune inscription de ce type n'a été réalisée depuis près de dix ans. Seul reste à régler le problème de la régularisation des inscriptions à caractère fictif. Pour y parvenir, la direction des musées de France souhaite introduire des mesures appropriées dans le projet de loi qu'elle prépare relatif aux musées. Le texte actuellement à l'étude contient des dispositions qui autoriseraient la radiation de ces oeuvres sur les inventaires des musées nationaux et le transfert de leur entière propriété aux collectivités territoriales. En tout état de cause, l'usage décrit par la Cour, dont la durée a été très limitée, était le seul susceptible de faire bénéficier à l'époque les collectivités territoriales du droit de préemption.*

*En conclusion de son étude sur les inventaires, la Cour semble s'inquiéter "que la maîtrise et l'intégrité du patrimoine artistique de la nation soit à ce point tributaire de la qualité et de la compétence scientifique des personnes auxquelles elle en confie la garde".*

*Il semble pourtant n'y avoir aucune incohérence dans le choix de spécialistes hautement qualifiés en histoire de l'art pour assurer cette garde dans la mesure même où cette maîtrise dépend indissociablement de l'identification scientifique des oeuvres. Les progrès réalisés seraient sans doute encore plus rapides s'il était possible de créer dans la fonction publique des*

*corps de fonctionnaires à compétence scientifique placés sous l'autorité des conservateurs et susceptibles de les assister dans leurs multiples tâches, à l'instar des corps d'attachés et d'assistants de conservation créés dans la fonction publique territoriale.*

### **C. - LES CONTROLES ET LA GESTION DES DEPOTS**

*La Cour indique que le contrôle de l'intégrité des collections publiques ne serait pas suffisant par manque de fréquence et d'exhaustivité.*

*Ainsi qu'il a déjà été indiqué au début du présent chapitre, les musées nationaux ont choisi, compte tenu des moyens limités constatés par la Cour et évoqués plus haut, de mener, par nécessité, une politique de contrôle scientifique des collections certes moins rapide mais parfaitement efficace, afin de faciliter intelligemment les campagnes de récolement des futures générations de conservateurs.*

*D'autre part, sachant que la plupart des problèmes de localisation d'oeuvres concernent des dépôts autrefois consentis dans des administrations, le ministre informe la Cour que, sur sa proposition, le Premier ministre a adressé le 24 juin 1996 une circulaire à l'ensemble du Gouvernement pour rappeler les règles de gestion et améliorer le contrôle du patrimoine mobilier déposé dans les administrations (JO du 28 juin 1996). Les instructions du Premier ministre portent principalement sur les points suivants :*

*- seuls le Fonds national d'art contemporain et le Mobilier national ont vocation à effectuer des dépôts dans les administrations. Les dépôts consentis par les musées antérieurement au décret du 3 mars 1981 peuvent être prorogés sous réserve de leur exposition au public. Postérieurement à l'entrée en vigueur de ce texte, les échanges d'oeuvres des musées nationaux vers le Mobilier national ont été limités à des objets dont le comité consultatif des musées nationaux a estimé qu'ils n'étaient pas nécessaires à la présentation des collections publiques (art. 11 du décret). Il en résulte que tout dépôt qui ne serait pas conforme à ces règles devra, en application de ces instructions, être restitué aux musées par l'administration qui en est actuellement dépositaire ;*

*- les dépôts qui continuent à être consentis par le Mobilier national se limitent aux meubles et objets fabriqués après l'année 1800. Ils ne peuvent être placés que dans les lieux prévus par le décret du 23 février 1980 ;*

*- les dépôts du FNAC sont soumis aux règles définies par arrêté du 25 mai 1976 ;*

*- depuis le 1er septembre 1996, l'administration générale du Mobilier national centralise l'ensemble des procédures de dépôt d'oeuvres dans les administrations ;*

*- dorénavant, des conventions sont obligatoirement établies entre le ministère de la culture et les administrations dépositaires, contenant les descriptions des oeuvres déposées ainsi que leur valeur estimative ;*

*- sur ordre du Premier ministre, chaque ministère a désigné un ou plusieurs fonctionnaire(s) comme correspondant(s) du Mobilier national, chargé(s) de veiller au respect des règles de gestion des dépôts et de tenir à jour un registre de ceux-ci.*

*La circulaire décrit également les obligations à la charge des dépositaires en matière de conservation, de déplacement, de restauration et de retrait des objets en dépôts.*

*Elle fixe enfin les conditions de récolement et de contrôle des dépôts.*

*Parallèlement, le décret n° 96-750 du 20 août 1996 portant création d'une commission de récolement des dépôts d'oeuvres d'art, a institué auprès du ministre de la culture une commission chargée de définir la méthodologie d'un récolement général des dépôts d'oeuvres d'art dans les administrations, d'en organiser les opérations et d'en suivre le déroulement.*

*Cette commission pourra proposer au ministre de la culture toutes mesures destinées à améliorer la conservation et la gestion des dépôts d'oeuvres d'art. Les services du ministère exécuteront les opérations de récolement selon les directives et sous le contrôle de la commission. Celle-ci sera présidée par un magistrat de la Cour des comptes, désigné par le premier président de la Cour des comptes. Elle comprendra cinq représentants du ministère de la culture, un représentant du garde des sceaux, un représentant du ministre de la défense, un représentant du ministre des affaires étrangères, un représentant du ministre de l'intérieur et un représentant du ministre du budget. Lorsque la commission examinera des questions relatives à un département ministériel non représenté en son sein, elle invitera un représentant du ministre intéressé avec voix délibérative. Enfin, le président de la commission pourra autoriser des experts à siéger avec voix consultative.*

*La Cour estime que la direction des musées de France ne pourra atteindre les objectifs fixés par le décret de 1981 qu'en prenant de nouvelles dispositions mieux adaptées à son application.*

*La création de la commission décrite ci-dessus est une des étapes les plus importantes du processus de régularisation que le ministère de la culture a engagé. Concernant la direction des musées de France, les nouveaux efforts déjà entrepris s'orientent dans trois directions :*

*1. L'affectation de personnel supplémentaire spécifiquement chargé du suivi des dépôts tant dans les musées nationaux qu'au niveau de l'administration centrale. Deux affectations, l'une au château de Versailles, l'autre à la DMF, ont déjà permis de lancer une mise à jour de la documentation existante.*

*2. La mise au point d'une nouvelle version du logiciel de suivi administratif des mouvements d'oeuvres d'art, plus souple d'utilisation, et dans lequel pourront être intégrées les données relatives aux dépôts antérieurs à 1992. Les appels d'offre ont été lancés en 1996. Cet outil informatique sera opérationnel en 1997.*

*3. La mise en place d'un nouveau dispositif législatif et réglementaire qui définira des règles sur les points suivants :*

*- nouvelles obligations en matière de gestion administrative des collections (décret d'application pour la tenue des inventaires, qui concernera l'ensemble des musées de France y compris les musées nationaux / tenue de registres particuliers pour les dépôts) ;*

*- mise en place, pour les dépôts, de conventions entre l'Etat et les collectivités bénéficiaires, contenant des clauses permettant de mieux responsabiliser les dépositaires (obligation pour ceux-ci de faire un état régulier des conditions de conservation et d'exposition de leurs dépôts) ;*

*- mise en oeuvre de nouvelles procédures pour les collections ayant un statut particulier (oeuvres autrefois inscrites sur les inventaires du musée du Luxembourg et relevant désormais soit du musée d'Orsay, soit du musée national d'art moderne, soit du FNAC).*

#### **D. - LE TRAITEMENT DES DISPARITIONS CONSTATEES DANS LES COLLECTIONS**

*Ainsi que le souligne la Cour les problèmes rencontrés dans le traitement des disparitions constatées sont tous antérieurs à 1990.*

*Avant cette date, la direction des musées de France, dans le souci d'éviter toute publicité, ne déposait pas de plainte en cas de vol dans les musées nationaux, d'une part, pour des raisons d'image - à la suite de l'émoi consécutif aux vols de la Joconde et de l'épée de Charles X commis au Louvre - d'autre part, et surtout, pour ne pas attirer l'attention sur la relative fragilité, à l'époque, des systèmes de sécurité de quelques établissements, nationaux ou territoriaux.*

*Une fois que la sécurité des musées nationaux eut été suffisamment renforcée grâce à une politique de protection des collections, la direction des musées de France a choisi de revenir sur sa position antérieure et opté pour une transparence totale (vis-à-vis des médias notamment) si des vols devaient à nouveau être commis dans des musées nationaux. Ce choix vise à rendre impossible tout commerce autour d'oeuvres qui auraient été dérobées dans les collections publiques. On peut observer depuis lors une baisse très remarquable des vols. Ils n'ont cependant pas complètement cessé car les musées sont confrontés à de nouveaux types d'actes de malveillance relevant soit du vandalisme (vol d'un élément de sculpture sans valeur s'il reste isolé) soit du véritable terrorisme (attaque de musées châteaux par des groupes probablement armés pénétrant dans les enceintes avec des voitures béliers).*

*Concernant les vols anciens, il est inutile, sur le plan juridique, de faire des dépôts de plaintes rétrospectifs en raison de la prescription (ce qui n'interdit pas la diffusion aux autorités compétentes - en l'occurrence l'OCRVOOA - de la description, lorsqu'elle est connue, des oeuvres recherchées)*

### **III. - LES CONSEQUENCES SUR L'INTEGRITE DU PATRIMOINE**

*Les dépôts récents n'ayant pu être localisés par la Cour sont extrêmement rares. En effet, parmi les oeuvres qui n'ont pu être récolées, aucune ne correspond à un dépôt postérieur à 1981 et 38 seulement s'appliquent à des dépôts postérieurs à 1945, 351 concernent des dépôts de l'entre-deux-guerres, le reste est antérieur à 1910, date du premier texte réglementant les dépôts. Avant cette date, il n'était pas obligatoire d'établir un arrêté de dépôt pour les oeuvres figurant sur les inventaires des musées nationaux, ce qui explique qu'une partie des dates de dépôt soient indéterminées. La plupart cependant correspondent aux grandes vagues de dépôts de 1872 et 1876.*

*Pour ces oeuvres non localisées, la date de disparition ne peut être présumée comme récente. Les conservateurs actuels s'attachent activement à retrouver ces oeuvres anciennement disparues, par exemple dans les salles de vente, les galeries ou dans le cadre du contrôle des exportations d'oeuvres d'art auquel ils participent.*

*Le tableau produit en annexe IV par la Cour comporte une colonne d'observations présentées par la DMF. On se contentera ici de rappeler que la Cour ne lui donne aucune valeur statistique d'ordre général, compte tenu des critères particuliers qui ont été retenus pour l'établir.*

*On remarquera enfin que les oeuvres dont la Cour a analysé la situation relèvent, dans leur majorité, de quatre catégories :*

*1° Les oeuvres qui ne sont pas manquantes (récolées depuis l'enquête de la Cour) ;*

*2° Les oeuvres dont la disparition s'explique par des catastrophes historiques (faits de guerre, sinistres, etc.)<sup>55</sup>.*

---

55) C'est le cas de l'oeuvre non localisée que la Cour présente comme "la disparition [qui] ne laisse pas d'étonner [...] d'une statue enmarbre de plusieurs centaines de kilos (FALGUIERE, Vainqueur à la course), déposée au ministère de l'éducation nationale par le musée du Louvre": Il s'agit d'une sculpture en marbre (la version en bronze étant aujourd'hui au musée d'Orsay) acquise au Salon de 1870 pour le musée du Luxembourg, transmise en 1894 au ministère de l'instruction publique, puis retirée de ce ministère par le service du dépôt de l'Etat - aujourd'hui le Fonds national d'art contemporain - pour être envoyée en 1896 à l'Union française à Constantinople (information figurant dans le catalogue des sculptures du musée d'Orsay). Cette oeuvre extrêmement fragile a disparu à Istanbul en 1938, lors de l'incendie qui a ravagé le bâtiment abritant l'Union française à Constantinople (selon un article paru dans la presse locale de l'époque).

3° Les oeuvres qui ne peuvent que difficilement être identifiées en raison du caractère lacunaire de la documentation établie au moment de leur entrée (ancienne) dans les collections ;

4° Les objets, qui bien qu'inscrits sur les inventaires des collections nationales, sont en réalité des copies, des moulages ou des photographies non originales.

### **REPONSE DU MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*L'extrait du projet de rapport sur "les musées nationaux et les collections nationales d'oeuvres d'art" appelle de ma part une réponse portant sur les trois points suivants :*

- *précisions sur les musées placés sous la tutelle du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et sur le comité de coordination créé le 10 mai 1995 ;*

- *projet de loi sur les musées ;*

- *spécificité des musées et collections scientifiques.*

#### **I. - PRECISIONS**

1. *Les musées placés sous la tutelle du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche*

*Le décret n° 48-734 du 27 avril 1948 relatif à l'organisation d'un service national de muséologie des sciences naturelles a été abrogé pour la partie qui plaçait les musées d'histoire naturelle de province sous tutelle du Muséum national d'histoire naturelle. Cette tutelle n'a jamais été réellement exercée, sauf dans le cadre de la commission supérieure des collections publiques, qui statuait sur l'intérêt des collections.*

*Les lois de décentralisation et notamment la loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 relative à la répartition des compétences ont placé les musées sous le "contrôle technique" de l'Etat (art. 62), les différentes tutelles étant déterminées par les décrets portant organisation des ministères. Quant aux musées dits "mixtes", ils correspondent en fait aux musées d'art sous tutelle de la culture qui possèdent également des collections scientifiques placées, elles, sous la tutelle de l'éducation nationale .*

#### **2. Le comité de coordination**

*Ce comité avait été voulu par des deux ministres de la culture et de l'enseignement supérieur en 1995. Ils avaient souhaité mettre en place une structure de concertation essentiellement sur les collections d'ethnographie nationales et territoriales, notamment dans le souci de trouver une articulation forte entre ces collections et la recherche. Dans un premier temps, le premier terrain de coordination était le musée de l'homme. Aussi le directeur des musées de France et le directeur de l'information scientifique, des technologies nouvelles et des bibliothèques avaient-ils décidé de réunir à nouveau ce comité lorsque la commission chargée de se prononcer sur le projet de musée des arts et civilisations aurait rendu ses conclusions, car cette coordination était en effet absolument nécessaire.*

## **II. - PROJET DE LOI SUR LES MUSEES**

*Il est certain que le cadre juridique actuel des musées est imprécis et inadapté. La loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 présente des lacunes importantes concernant notamment la nature du contrôle technique exercé par l'Etat.*

*Le projet de loi présenté en 1993, axé sur la notion de "collections d'intérêt national" laissait espérer la mise en place d'un dispositif cohérent pour l'ensemble des musées du territoire national. C'est pourquoi le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche avait participé activement en son temps à l'élaboration du texte, en y apportant des propositions destinées à prendre en compte la spécificité des musées et collections scientifiques (notamment pour la composition du Conseil supérieur des musées).*

## **III. - SPECIFICITES DES MUSEES ET COLLECTIONS SCIENTIFIQUES**

### **1. Statut des collections**

*Collectées essentiellement dans un but d'étude et de recherche et composées de spécimens souvent multiples, ces collections ne s'apparentent que très partiellement aux collections de beaux-arts. Une réflexion sur le statut de ces collections a été menée par le ministère de l'éducation nationale depuis plusieurs mois et a été formalisée dans un document qui vient d'être diffusé, pour avis, à la communauté des conservateurs et chargés de collections dans les musées et les universités.*

*En effet, toutes les collections et tous les spécimens qui les constituent, ne présentent pas le même intérêt scientifique, la même valeur patrimoniale, ni les mêmes possibilités éducatives. On est ainsi amené à opérer un classement à l'intérieur de ces énormes collections - collections de recherche, pédagogiques, historiques, de référentiels -, classement déterminant pour leur conservation, leur inventaire et leur statut juridique. En particulier, les principes du domaine public - inaliénable et imprescriptibilité -, qui s'appliquent dans toute leur rigueur aux collections d'oeuvres d'art, sont à moduler pour les collections scientifiques.*

*Un autre exemple de la particularité de ces collections est fourni par le fonctionnement de la commission qui statue en matière d'exportation des biens culturels. Le seuil d'examen fixé à 350 000 F ne permet pas un contrôle efficace dans la mesure où les collections scientifiques sont fractionnables et bien souvent difficiles à évaluer. C'est ainsi qu'entre 1993 et début 1996 cette commission n'a pas eu à traiter un seul dossier concernant des collections d'histoire naturelle.*

### **2. Liens avec la recherche**

*Aujourd'hui, les chercheurs continuent non seulement à constituer des collections, mais utilisent aussi les collections anciennes, tant dans le domaine des sciences de la vie (biodiversité, systématique moléculaire, phytochimie...) que dans celui des sciences de l'homme (histoire des sciences). Par ailleurs, les musées de sciences sont aussi le lieu où les chercheurs exposent les résultats de la recherche actuelle.*

**3. Cohérence de plus en plus forte entre les musées scientifiques, les universités et les acteurs de la culture scientifique et technique**

*Une démarche de développement et d'exploitation scientifique et muséologique des collections a été mise en place depuis plusieurs années entre musées scientifiques, universités et centres de culture scientifique et technique. Cette politique se traduit par des opérations de dépôt et de prêt de collections entre ces différentes structures. Ces mouvements permettent soit la reconstitution d'ensembles cohérents, soit la réalisation d'expositions. Par ailleurs, musées, universités et centres de culture scientifique et technique conjuguent leurs efforts pour rendre accessible au plus grand nombre le développement des sciences et des techniques. Ces*

structures sont ainsi amenées à participer de concert à des opérations nationales ou locales, destinées à promouvoir la culture scientifique et technique.

*En conclusion, il est tout à fait certain que le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ne peut qu'être favorable à la mise en place d'une instance de coordination de la politique muséale. Cependant une simple extension du régime de la direction des musées de France ne suffirait pas à définir un statut des collections qui préserve les conditions de l'activité de recherche et de pédagogie. Les organes de tradition ancienne, tels le conseil artistique des musées nationaux, le conseil artistique des musées classés et contrôlés et le comité consultatif des musées nationaux, ont été mis en place pour des consultations en matière d'oeuvres d'art. Leur composition actuelle ne leur permet pas de se prononcer sur les collections scientifiques. Si les instances de coordination de la politique muséale doivent être communes à l'ensemble des établissements, et les collections relever d'un même statut, les spécificités développées ci-dessus devront être prises en compte.*

*Une autre voie est de mettre en place, par la création d'une commission spécialisée pouvant émettre des avis sur les différents intérêts présentés par les collections scientifiques, un dispositif approprié au domaine d'intervention du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, dispositif qui fait cruellement défaut pour le moment. Cette commission pourrait rassembler, outre des conservateurs, des représentants des universités et des grands établissements.*

#### **REPONSE DU PRESIDENT-DIRECTEUR DU MUSEE DU LOUVRE**

##### ***La qualification des actes de mécénat***

*C'est en toute bonne foi, et en toute transparence, que, au vu des réponses du service de la législation fiscale, le musée du Louvre a baptisé "parrainages" ces opérations.*

*Le Louvre persiste à penser que ces opérations ne peuvent pas être assimilées à de simples locations d'espaces. L'entreprise qui organise une réception dans un cadre aussi prestigieux que le musée du Louvre bénéficie de la notoriété des lieux et de ce fait renforce son image de marque. C'est pourquoi les tarifs sont très supérieurs à ceux consentis par d'autres organismes. C'est pourquoi aussi le Louvre se réserve le droit de refuser une mise à disposition à certaines entreprises qui pourraient nuire à sa propre image.*

*Si la position du service de la législation fiscale était confirmée et si le Louvre devait acquitter l'impôt sur les sociétés, les recettes nettes du musée du Louvre à ce titre seraient mécaniquement réduites d'environ 2 millions chaque année (pour un taux réduit de l'IS de 24 %). En fait, le manque à gagner serait d'un montant bien supérieur, car cette imposition serait sans nul doute dissuasive : en effet, faute d'avoir les moyens d'acquitter l'impôt afférent, le musée serait contraint de renoncer à certaines opérations, atteignant plusieurs millions de francs, lorsque les apports de l'entreprise sont en nature (exemples : mise en lumière des façades du Palais par EDF, participation à des coproductions audiovisuelles, mais aussi dons d'oeuvres d'art) et que l'entreprise demande en contrepartie la mise à disposition gracieuse d'un espace.*

*C'est l'ensemble du fonctionnement du Louvre, de son patrimoine et de ses activités culturelles qui, sauf à motiver une compensation équivalente de la subvention versée par l'Etat, risquent fort d'en souffrir.*

### ***Les sociétés d'amis des musées nationaux***

*Si le musée encaissait à la place de la société des amis du Louvre le produit des cartes d'abonnement annuel, cette recette alimenterait le budget de fonctionnement du musée, qui n'a pas vocation à acquérir lui-même des oeuvres d'art.*

*Il est vrai que le Louvre, de par son statut, reverse chaque année à la RMN 45 % des droits d'entrée qu'il perçoit, et une partie de cette somme reversée est utilisée par la RMN pour acheter des oeuvres d'art pour le compte de l'Etat, notamment en faveur du musée du Louvre.*

*Mais le montant consacré à l'enrichissement du patrimoine serait donc nettement inférieur à la valeur des dons consentis par la société des amis du Louvre aux collections du musée.*

*Or, les 13 millions de 1995, les 14 millions de 1994 apportés sous forme de dons par la société des amis du Louvre sont particulièrement bienvenus à une période où le budget des acquisitions des musées nationaux, qui est en régression, demeure très insuffisant pour faire face aux prix élevés des oeuvres d'art et protéger notre patrimoine national.*

*Le montant du manque à gagner pour le Louvre et la RMN est certainement inférieur à celui des avantages chiffrables consentis à la société des amis du Louvre (accès gratuits) : il peut être estimé en 1994 à 5 115 000 F auxquels s'ajoutent des dépenses estimées à 1 380 000 F (mise à disposition de locaux, envoi de cartons d'invitation et de catalogues...), soit un coût total pour l'Etat d'environ 6 500 000 F et non pas 12 000 000 F. En effet la détention de laissez-passer annuels incite à la multiplication des visites : on peut raisonnablement estimer que le titulaire d'un abonnement visitera deux fois plus le musée ou l'exposition que s'il n'était pas détenteur d'un tel "laissez-passer", qui lui garantit un accès immédiat, et s'accompagne d'une information spécifique reçue à domicile.*

*Le musée estime que la société des amis du Louvre, par son efficacité et son rayonnement, contribue à accroître le nombre de familiers du musée. Cependant le musée ne s'est pas interdit de créer, en 1995, une carte d'abonnement dite "Louvre jeunes" destinée à renouveler et fidéliser un public de moins de 26 ans, carte qui a rencontré un vif succès (16 000 acheteurs).*

*Une convention régissant les relations entre le Louvre, la RMN et la société des amis du Louvre a été négociée à partir de mai 1995 ; elle devrait pouvoir être signée début 1997.*

### ***La gestion administrative des collections***

*Les oeuvres acquises par la voie "normale" (Comité, Conseil, arrêté), à titre onéreux ou à titre gracieux, sont toutes inscrites sur les inventaires.*

*Seule exception : les legs ; il peut en effet s'écouler plusieurs années entre la présentation d'un objet légué au Comité et au Conseil et la signature de l'arrêté notamment en cas de contestation juridique ; mais matériellement cet objet est dans le musée et d'autres documents que l'inventaire peuvent attester de son statut.*

*Comme le souligne la Cour, les cas de non-inventoriage, qui demeurent des cas rares, concernent en fait les oeuvres qui sont parvenues dans les collections par des voies inhabituelles.*

*Pourquoi certaines oeuvres ne sont-elles pas inventoriées ?*

*On peut distinguer plusieurs cas de figure :*

*1° L'incertitude sur la propriété de l'oeuvre : ne dépend-elle pas d'un autre musée , ou d'une autre institution ? Le département des sculptures conserve ainsi dans ses réserves une Femme couchée en terre cuite de Popineau, trouvée un matin de 1981 par un huissier devant une porte du Louvre et dont on peut se demander s'il ne s'agissait pas de la restitution discrète d'un objet volé dans un musée . Une enquête sur ce point n'a pas donné de résultat.*

*2° La crainte que l'oeuvre soit en fait déjà sur un inventaire. Cette prudence a été justifiée dans le cas de la statue de Marie-Amélie par Bosio, versée par la DAP et que des recherches ont permis d'identifier comme l'oeuvre déjà répertoriée dans l'inventaire sous le numéro LP 2375. Une double inscription a ainsi été évitée.*

*3° Les versements en nombre d'oeuvres difficiles à décrire. Le cas des fragments lapidaires volumineux et donc pénibles à manutentionner et à mesurer est le plus fréquent. La collection Chauchard a posé ce genre de problème : le conservateur qui l'a prise en charge en 1910 s'est contenté de l'inventaire notarial tout insuffisant qu'il soit et accablé sous le nombre n'a inventorié que les Barye.*

*Dans ce dernier cas, l'absence de personnel et de moyens matériels a joué son rôle. Mais pour les cas précédents c'est le souci d'être exact sur le plan scientifique et prudent sur le plan administratif et juridique qui explique que l'oeuvre ne soit pas inscrite à l'inventaire, mais répertoriée dans un autre type de document.*

*- Il est inexact d'écrire que les peintures provenant de la collection Campana acquise en bloc en 1861 n'ont "pas été inscrites sur les inventaires du musée du Louvre sur la base d'une interprétation erronée du décret impérial de juillet 1862".*

*En effet, il faut souligner d'une part que seule une partie des peintures n'a pas été inventoriée à cette époque, et d'autre part que le texte du décret de 1862 manque singulièrement de clarté. Très tôt, son interprétation a posé des problèmes sur le plan juridique, lesquels ont ressurgi au moment de la création du musée du petit palais à Avignon. Les oeuvres jusqu'alors anonymes et qui avaient été dispersées ont pu être identifiées, attribuées à tel ou tel primitif italien et inscrites sur les registres d'inventaire du Louvre en raison de leur appartenance au domaine public de l'Etat. Les oeuvres restant à inscrire le seront au fur et à mesure de leur récolement dans le cadre de la campagne de contrôle des dépôts souhaitée par la direction des musées de France.*

*- La Cour a raison de souligner que "les produits archéologiques posent des problèmes difficiles", problèmes qui tiennent à l'ampleur des collections (100 000 oeuvres au département des antiquités orientales ; 50 000 oeuvres au département des antiquités égyptiennes ; 30 000 oeuvres au département des antiquités grecques, étrusques et romaines), à leur hétérogénéité (allant du minuscule scarabée au sphinx colossal), à l'existence de séries d'objets identiques inventoriés sous le même numéro sans inscription permettant de les identifier (par exemple 400 stèles), à l'ancienneté et à la disparité des différents inventaires dans lesquels ont été enregistrées les collections.*

*- Pour ce qui est du fonds constitutif du musée de Versailles, créé par Louis-Philippe, les tableaux inscrits sur l'inventaire INV des peintures du Louvre (Inventaire Villot), avec l'indication en marge de leur localisation à Versailles sont considérés comme "affectés" à Versailles. Leur radiation de l'Inventaire Villot serait préjudiciable à l'intégrité du fonds des collections nationales telles qu'elles ont été créées à partir des collections royales, des saisies, des dons et des achats.*

*Il n'existe aucun litige entre le Louvre et Versailles à propos d'oeuvres inscrites sur deux inventaires (celui du château et celui du département des peintures du Louvre).*

*En effet, lorsque l'Etat affecte une oeuvre des collections publiques à un musée national, celle-ci n'a pas à être radiée des registres d'inventaire du musée qui la conservait précédemment. On sauvegarde ainsi une information précieuse sur l'histoire de l'oeuvre et il n'y a pas pour autant de confusion sur sa gestion administrative, laquelle est confiée au dernier affectataire désigné par le ministre.*

*Par ailleurs, pour des mouvements de courte durée (quelques mois à quelques années) les déplacements d'oeuvres entre musées nationaux sont réalisés sous forme de dépôts.*

*- C'est bien parce qu'il convient de maintenir le caractère probant des inventaires quant à la consistance du patrimoine de l'Etat que les conservateurs agissent avec prudence, préférant parfois recourir provisoirement à d'autres types de documents (voir supra).*

*- La décision de préempter des oeuvres pour le compte de collectivités territoriales relève de procédures d'acquisitions définies par la direction des musées de France. C'est par délégation du ministre que des décisions ont été prises au niveau central entraînant l'obligation pour les musées nationaux d'inscrire sur leurs registres des oeuvres financées par les collectivités. Au-delà du caractère fictif de ces inscriptions (aujourd'hui révolues), il faut rappeler qu'elles étaient avant tout motivées par le désir d'enrichir le patrimoine français, préfigurant les dispositions de 1987.*

*L'exemple relevé est celui d'un fragment de panneau de l'Ecole souabe du XVe siècle (La Circoncision, RF 1978-29), préempté en vente publique pour le musée d'Angers en 1978 pour compléter un autre fragment du même panneau figurant déjà dans les collections d'Angers. L'intérêt patrimonial qui a présidé à cette démarche était clair : permettre la reconstitution d'un panneau que l'on avait, à une date ancienne, scandaleusement divisé en deux, certainement pour des raisons purement commerciales, afin d'obtenir deux tableaux à part entière, et chacun vendable.*

*L'initiative de l'acquisition en 1989 par préemption en vente publique du tableau de Van Reyerswaele, Les Collecteurs d'impôts (RF 1989-6), ne revient pas en effet au département des peintures, mais au directeur des musées de France, à la suite d'une demande expresse du ministre du budget. Elle constitue un cas unique.*

*Il est à noter que, contrairement à ce qu'indique la Cour, le tableau n'a pas été déposé au ministère, mais affecté au Mobilier national, pour le ministère, selon la procédure prévue pour les oeuvres des musées nationaux se trouvant dans des ministères.*

### **Les contrôles**

*- Dans la gestion des collections archéologiques, il faudrait sans doute distinguer deux cas :*

*1° Pour la majorité, les oeuvres sont inventoriées et leur localisation repérée ;*

*2° Les "problèmes", dont les causes historiques sont bien analysées par le rapport et dont le nombre diminue chaque année par suite de l'effort de mise en ordre. Le rapport de la Cour des comptes ne prend pas suffisamment en considération l'existence de cette évolution constante de la situation. Cette amélioration est la conséquence directe et dépend de l'augmentation des moyens, en espaces (aménagement de réserves modernes), en outils (informatisation) en personnels (conservateurs, documentalistes, agents préposés aux réserves).*

*Il serait donc plus juste d'écrire que malgré les difficultés nombreuses rencontrées (ampleur des collections, manque de personnels scientifiques, diversité des tâches liées au redéploiement en cours dans le cadre l'opération Grand Louvre), plusieurs types de contrôles partiels sont régulièrement effectués par les départements antiques.*

*Rappelons que dans un département antique du musée, responsable de la conservation de dizaines de milliers d'oeuvres, se trouvent affectés seulement cinq à sept conservateurs dont les tâches sont extrêmement diverses et prenantes : études et recherches, préparation des expositions, présentation des collections permanentes, rédaction de catalogues et autres publications, suivi des restaurations et des acquisitions, participation à des fouilles archéologiques, enseignement.*

*- L'outil informatique est destiné à faciliter considérablement les récolements des oeuvres détenues dans les murs du musée, ainsi que le suivi des dépôts. Pour les oeuvres détenues lors de la constitution de la base de données, l'emplacement de chaque oeuvre est vérifié avant d'y être introduit, et tout mouvement d'oeuvre y est ensuite consigné. De telles bases de gestion physique des oeuvres fonctionnent désormais aux départements des peintures, des sculptures, des arts graphiques et des objets d'art. Elles sont en cours de réalisation dans les trois départements antiques, avec une perspective d'achèvement d'ici 3 ans, le département des antiquités égyptiennes étant plus avancé (70 % de données saisies) que celui des antiquités grecques et romaines (35 %). Pour l'orient ancien, la première phase de cette opération consistant à établir une liste unique de référence par rapport aux registres d'inventaires, en faisant apparaître les numéros individuels dans les entrées collectives, a été menée à bien en juin 1996.*

*C'est ainsi que le récolement complet des 125 000 dessins du département des arts graphiques a été effectué entre septembre 1990 et juillet 1992.*

*- S'agissant des dépôts, l'emplacement des oeuvres déposées figure dans une base informatisée au département des arts graphiques et partiellement dans celui des objets d'art ; l'outil existe dans les départements des peintures et des sculptures, qui prévoient d'avoir saisi d'ici un an toutes les informations correspondantes. Une réflexion est en cours au sein des trois départements antiques sur l'outil le plus adéquat.*

*Il est certes de la responsabilité du musée de suivre les conditions de détention des dépôts (localisation, état des oeuvres, respect des servitudes - réglementaires ou spécifiques - imposées au dépositaire).*

*Mais les conservateurs regrettent de manquer de moyens (effectifs et temps) pour exercer pleinement cette responsabilité, et notamment pour effectuer des récolements systématiques des dépôts, dépôts qui sont nombreux (proches de 20 000<sup>56</sup>), souvent anciens et dispersés. Ils considèrent par conséquent que ces dépôts doivent être limités et le décret de 1981 pleinement appliqué.*

*Il serait utile que le dépositaire (nominatif et pas seulement institutionnel) connaisse davantage ses obligations. Ceci est prévu par le décret du 20 août 1996 portant création d'une commission de récolement des dépôts d'oeuvres d'art et la circulaire du Premier ministre du 24 juin.*

*Il serait faux néanmoins de croire que des récolements des dépôts ne sont pas effectués. Tous les départements en font chaque année, soit par voie épistolaire, soit par des missions sur place.*

---

56) 7 000 sur 180 000 dans les trois départements antiques ; 2 500 sur 125 000 aux arts graphiques ; 2 000 sur 14 000 pour les objets d'art ; 5 000 sur 14 000 pour les peintures ; 2 800 sur 6 300 aux sculptures.

*Le département des antiquités égyptiennes, par exemple, a effectué au 1er semestre 1996 deux récolements importants :*

*- récolement du dépôt effectué en 1924 à Nantes au musée des arts décoratifs et des Salorges puis transféré en 1961 au musée Dobrée. Les oeuvres les plus importantes sont exposées au public et en bon état. Ce dépôt va être renouvelé pour une durée de cinq ans ;*

*- récolement d'un dépôt effectué en 1926 au musée des beaux-arts de Dijon de 145 objets.*

*- Il est extrêmement rare que les récolements effectués ne permettent pas d'identifier les membres de la conservation qui en ont été chargés ainsi que les dates et la liste exacte des oeuvres qui ont été récolées. Ces documents sont archivés.*

*La gestion informatisée des sculptures, des peintures et des objets d'art permet toujours désormais de connaître la dernière localisation attestée d'une oeuvre avec date et signature du responsable de la saisie.*

*- Parmi les oeuvres "non localisées" par la Cour des comptes figure une grande quantité d'oeuvres que le musée a toutes raisons de penser avoir été détruites pendant la dernière guerre ou lors d'incendies. Faute de preuves de cette destruction, les conservateurs ont pour doctrine de ne jamais rayer les oeuvres de ces inventaires car ce serait priver l'Etat du moyen de prouver son droit de propriété. Les exemples d'oeuvres qui "ressurgissent", plusieurs années après leur disparition ne sont pas exceptionnels.*

*- L'oeuvre de Falguière est un marbre et non un bronze. Cette sculpture n'a pas disparu du ministère de l'éducation nationale , mais est réputée avoir été détruite en 1938 à Constantinople.*

#### **Observations relatives à l'annexe IV**

##### **Arts graphiques :**

*- RF 27. Elysée. Dessin de Lante. A notre dernière réclamation, les services de l'Elysée ont émis l'hypothèse que cette oeuvre aurait pu être restituée au Mobilier national .*

*- INV 25242. Ministère de l'éducation nationale . Dessin de Clérisseau. Le procureur de la République a été saisi.*

##### **Peintures :**

*- INV 3798. Dejuine. La Présentation au temple. Rambouillet. Correspondance en 1981. Non retrouvé.*

*- INV 3781. Desnos, Le Denier de la veuve. Rambouillet. Correspondance en 1970. Non retrouvé.*

*- INV 8238. Vafflard, Pythagore... et INV 2697. Bordier du Bignon, Lycurgue. Nouvelles recherches actuellement en cours à Varsovie, qui ont été confiées à Mme Lacambre, conservateur général au musée d'Orsay, dans le cadre du dossier relatif au tableau de Ribot retrouvé au musée national de Varsovie, tableau qui relève d'Orsay. Voir infra.*

*- INV 2349. Frère André, L'Annonciation. Eglise de Vieux-Moulin. Non retrouvé en 1984.*

*- INV 154 bis. D'après Véronèse, Persée et Andromède. Angers. Sans doute confusion de l'Inventaire Villot avec un autre envoi à Angers.*

- RF 3801. D'après Greuze, *La Cruche cassée*. Tableau déposé en 1927 au Conservatoire national des arts et métiers, selon une mention figurant dans le dossier du tableau au département des peintures. Non retrouvé dans cet établissement. Grâce au Mobilier national, le tableau a pu être tout récemment identifié avec une copie de *La Cruche cassée* de Greuze envoyée au ministère des finances en 1937 dans des circonstances qui n'ont pu être élucidées. A la suite d'une confusion avec une autre copie d'après le même tableau de Greuze, ce RF 3801 n'avait pu être repéré jusque-là. Il est à présent de nouveau au Louvre, ayant fait l'objet d'un retour de dépôt du ministère des finances.

- INV 7082 à 2741. Les trois tableaux déposés au musée d'Amiens en 1898, puis redéposés en 1913 par ce musée, à l'insu du Louvre, à Doullens, auraient été repérés en mars 1995, selon l'enquête même de la Cour des comptes, en mauvais état (lambeaux) dans un local municipal de Doullens. Vérification en cours.

- INV 8689 à RF 1563. Saint-Lô. Musée détruit pendant la guerre.

- MI 432 à INV 79. Saint-Quentin. Musée détruit en 1917.

- RF 695. Wyld, *Le Mont Saint-Michel vu d'Avranches*. Ambassade de Lima. Non retrouvé dès 1977.

- RF 821. A. Benouville et INV 5432, *Isabey*. Ambassade de Londres. Non retrouvés, malgré des demandes répétées de la conservation des peintures. Le tableau d'Isabey semble déjà disparu en 1942.

- INV 2963. D'après Le Brun, *La Tente de Darius*. Ambassade de Luxembourg. Non vu lors d'une mission sur place, en 1985, d'un conservateur du département des peintures.

- RF 521 à INV 5534. Ambassade de Varsovie. Des recherches sont en cours au Musée national de Varsovie où se trouve, dans les réserves de ce musée, le RF 106 Ribot, *Le Bon Samaritain*. Le dossier est entre les mains de la direction des musées et des affaires étrangères.

- INV 4488 à RF 3732. La situation des oeuvres de l'Assemblée, à la différence du Sénat, est complexe du fait qu'aucune inspection n'a jamais pu être faite conjointement par le Mobilier national, la conservation des peintures et le service du matériel de l'Assemblée. Toutefois, il nous est possible d'apporter quelques rectifications à cette liste :

- INV 4488. Daligé de Fontenay, *Rochers sur le sommet de la Grande Soufrière*, se trouve toujours à l'Assemblée nationale. Le département a pu récemment s'en procurer une photographie.

- RF 3732. France XVIII<sup>e</sup> siècle (en fait genre de F. de Troy), *Portrait de famille*, est également en place et le département en a aussi obtenu récemment une photographie.

- RF 132. H. Vernet, *Saint-Georges et le dragon*, aurait été détruit dans l'incendie de 1961.

- INV 3853 bis. Delobel, *Hercule entre le Vice et la Vertu*. Ecole nationale supérieure des beaux-arts. Déjà non retrouvé en 1955.

- Les RF 3059. Ecole de Drouais, *Enfant tenant une pomme*, et INV 6376, d'après L. M. Van Loo, *Portrait en buste du duc de Choiseul*, sont tous deux indiqués comme "manquants" au ministère de la culture. Ces tableaux n'ont jamais figuré dans les locaux mêmes du ministère. Le premier a été envoyé à la direction des beaux-arts et le deuxième à la direction de l'architecture, monuments historiques. Tous deux ont sans doute été envoyés pour décorer des monuments historiques. Des recherches sont en cours pour les identifier.

- INV 5486 à INV 8839.

*La réunion de ces tableaux sous la même rubrique "ministère de la défense" prête à confusion. On pourrait déduire en effet que 71 tableaux ont été "perdus" dans les locaux mêmes du ministère de la défense. La réalité est toute autre : ces tableaux relèvent de cas bien différents et il n'y a pas lieu d'en faire l'amalgame.*

*Nous pouvons distinguer quatre cas :*

*1. Cas de 30 de ces tableaux suivants : INV 2514, Bergeret ; 2672, Bodinier ; 3781, Dedrée ; 4344, 4346, 4348 et 4349, Empis ; 4447, Flandin ; 4729, 4731 et 4732, d'après Claude Gellée ; 5236, Ph. Guérin ; 5527, La Bouère ; 5764, Lecomte ; 6161, Ledieu ; 6726, Mongin ; 7395, 7396, 7404 et 7405, Regnier ; 7415, Rémond ; 7806, Saglio ; 8202, Trezel, 6393 ; César Vanloo ; 1089, Breenbergh ; 2557, F. E. Bertin ; 2598, J. V. Bertin ; 2585, 2587 et 2591, Bidauld.*

*Ces tableaux sont inscrits sur l'inventaire Villot avec la mention de leur dépôt en 1876 au "ministère de la guerre". Il ne s'agit pas de dépôts consentis pour les locaux du ministère à Paris, mais destinés à être redistribués dans les commanderies militaires de chaque région. Or, le document indiquant les lieux d'envois n'a jamais été retrouvé malgré les recherches répétées de la conservation des peintures dans les différentes fonds d'archives concernés. Il est probable que les transports ont été effectués par le service du dépôt de l'Etat et que les oeuvres n'ont pas même transité dans des locaux dépendant du ministère de la guerre. De temps à autre, certains des tableaux faisant partie de cet envoi se retrouvent en province ; l'exemple le plus récent est celui du INV 1080, Breenbergh, Paysage, retrouvé en décembre 1995 à la mairie d'Isigny à la suite d'un cheminement qui n'a pu encore être élucidé.*

*2. Cas des tableaux ayant été déposés à l'Ecole militaire de Saint- Cyr, qui sont considérés comme ayant été détruits en 1939-1945 : INV 5486, Jouvenet ; 6939, Nivelon ; 6659, Mignard ; 8491 et 8497, Vouet ; 5530, Lacaze ; RF 593, Lazerges.*

*3. Cas des tableaux ayant été déposés au château de Vincennes, qui sont considérés comme ayant été détruits en 1944 : INV 5594, Lancrenon ; 2739 et 2740, école de Boucher ; 3447, A. P. Coutan (et non Coutant) ; 3670 et 3671, Dassy ; 3803, Dejuine ; 4092, Dorigny ; 4571 et 4591, Franque, ; 6620, 6621, 6622 et 6623, Meynier ; 6647, Mignard ; 7788, 7789, 7790, 7791, 7792 et 7793, Rousseau ; 8836, 8837, 8838 et 8839, France XIXe siècle.*

*4. Cas des tableaux envoyés aux Invalides : INV 6946, d'après Nivelon ; 7495, d'après Rigaud ; 9084 France XVIIIe siècle.*

*- INV 8450. Vincent, Renaud et Armide. Ministère de l'intérieur. Le tableau s'y trouvait encore en 1879. Nombreuses recherches successives et sur place depuis une vingtaine d'années.*

*- INV 8341. Vernet, Effet de clair de lune. Ministère de l'intérieur. Recherches également vaines.*

*- INV 2180 à 8478. Les 7 tableaux déposés depuis la fin du XIXe siècle au château de Saint-Germain-en-Laye sont demeurés introuvables, malgré les recherches conjointes des deux musées .*

*- INV 7384. J. B. Regnault, Alcibiade et Socrate. Préfecture de Chambéry. Recherches répétées depuis une vingtaine d'années. En 1907, se trouvait encore à la préfecture.*

*- INV 2456. J. V. Bertin, Vue prise de Phoenos. Préfecture de Nice. Recherches répétées depuis une vingtaine d'années. Un reçu récemment retrouvé aux archives départementales des Alpes-Maritimes confirme l'envoi du tableau, alors que la préfecture de Nice répondait ne l'avoir jamais reçu.*

- RF 1173. Fontaine, Visite de l'Empereur à l'Ecole spéciale militaire. Indiqué comme manquant au "ministère de la défense". Il s'agit en fait d'un tableau qui avait été envoyé à l'Ecole militaire de Saint-Cyr. Sans doute détruit en 1939-1945.

- INV 4882. Marguerite Gérard, Les Tourterelles. Mairie de Limours. Recherches vaines depuis 1970.

- INV 4750. François Gérard, La Patrie en danger. Mairie de La Madeleine. Recherché depuis 1977. Peut-être détruit pendant la guerre de 1914-1918.

- INV 4347. Empis, Vue de Rocognano. Préfecture de Rouen. Non retrouvé en 1974.

**Réponse du DIRECTEUR GENERAL DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC  
DU MUSEE ET DU DOMAINE NATIONAL DE VERSAILLES <sup>57</sup>**

**1. Au sujet des salles du musée fermées de façon quasi permanente au public**

Les salles du musée fermées de façon quasi permanente au public représentent en réalité 25 % de la surface totale potentiellement visitable. En y adjoignant la fermeture occasionnelle des salles du XVIIe et de la Galerie des batailles, le taux de fermeture des salles a atteint 32,6 % pour l'année 1995.

En effet, l'insuffisance des effectifs de surveillance permettant d'assurer la sécurité des oeuvres et l'accueil des visiteurs contraint à n'ouvrir que partiellement les espaces du musée sur l'ensemble de l'année. Ainsi :

- les salles du musée de l'histoire de France pour la Restauration et l'Empire (attiques Chimay et du Midi) et le XIXe siècle (attique du Nord) ainsi que les salles des croisades sont fermées en permanence et ne s'ouvrent que pour les groupes qui en font la demande ;

- la Galerie des batailles qui fait partie du circuit de visite libre a dû être fermée un tiers du temps en 1995. Quant aux salles du musée de l'Histoire de France XVIIe siècle, elles n'ont pu l'être que 10 % du temps la même année.

Un effort a été fait par l'établissement public en 1996 pour permettre l'ouverture des salles du XVIIe siècle tout au long de la période estivale, mais ce résultat n'a été rendu possible que par l'emploi massif de vacataires, qui ne permet pas d'assurer une sécurité optimale.

Il est à noter que l'étendue et la complexité du domaine et du château lui-même, où les espaces historiques se prêtent souvent mal à la visite et nécessitent une organisation particulière, entraînent des problèmes de sécurité et d'accueil dont on ne trouve pas d'équivalent au Louvre ou à Orsay.

**2. Au sujet de la gestion du personnel**

Comme la Cour a pu l'observer pour l'établissement public du musée du Louvre, il n'est pas possible à l'établissement public de Versailles de réaliser une gestion optimale de son personnel.

---

57) En fonction jusqu'en juin 1996.

*La direction des affaires générales gardant la maîtrise de tous les personnels titulaires (et de l'organisation des concours de recrutement), dont l'ensemble des personnels permanent des services de surveillance, il est impossible de mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs à moyen ou long terme.*

*Cette situation a une conséquence néfaste sur la politique culturelle et touristique de l'établissement public (fermeture contrainte de salles), mais aussi sur sa gestion financière (coûts supplémentaires de sous-traitance, rentabilisation aléatoire des investissements, limitation des ressources potentielles induites par la visite...).*

### **3. Au sujet de la dualité des financements en matière de restauration**

*Depuis la création de l'établissement public, les tutelles continuent de jouer leur rôle via un "comité de programmation" auquel participent la direction des musées de France, la direction du patrimoine et l'établissement public.*

*La création de l'EPV a permis la mise en place d'un budget unifié des investissements. Les subventions sont redistribuées indistinctement à chacun des projets approuvés par le comité de programmation, qu'ils concernent le musée ou le domaine. L'arbitrage est donc considérablement facilité entre les divers besoins d'investissement.*

*La dualité des dotations de la DMF et de la DP, antérieurement à la création de l'EPA, prenait sa source dans la stricte différenciation des compétences et des missions des deux directions, puisque la DMF était responsable de la partie muséale et la DP du seul domaine.*

*Les dotations budgétaires pour 1996 sont à présent équilibrées entre la DMF et la DP. Le mécénat et les fonds propres de l'établissement public viennent compléter le financement du programme.*

*Les travaux sont envisagés par l'établissement public dans le cadre d'un schéma directeur d'aménagement général du musée et du domaine de Versailles en cours de réalisation. Ce schéma directeur fixera des objectifs en termes de sécurité, d'accueil, d'offre culturelle et commerciale et doit prévoir les moyens nécessaires en investissement et en fonctionnement.*

### **4. Au sujet du recensement des meubles et objets d'art**

*Contrairement à l'assertion de la Cour, les meubles et les objets d'art du château de Versailles sont répertoriés sur les inventaires de 1855 (Versailles) et 1894 (Trianon) qui comprenaient aussi les meubles ordinaires et objets d'usage courant. Depuis 1966, les enrichissements ne portant que sur des meubles historiques, ceux-ci sont inventoriés dans l'inventaire général des collections du musée. Leur récolement est effectivement engagé depuis 1995 par un conservateur nouvellement affecté à Versailles.*

### **5. Au sujet des oeuvres transférées du Louvre à Versailles**

*Le remeublement du château de Versailles initié par le décret signé par Michel Debré le 13 février 1961 a pour conséquence logique l'inscription des meubles et objets d'art faisant retour au château de Versailles, sous la responsabilité de la conservation de Versailles.*

*Il est à noter d'autre part que lorsque l'Etat affecte une oeuvre des collections publiques à un musée national, celle-ci n'a pas à être radiée des registres d'inventaire du musée qui la conservait précédemment. Sa gestion administrative est confiée au dernier affectataire désigné par le ministre.*

## **6. Au sujet de la localisation des meubles et objets d'art**

*Il convient de préciser que les récolements topographiques des meubles et objets d'art ont été effectués tous les 25 ans environ, les derniers en 1933, 1954 et 1970. Le dernier récolement est tenu à jour et refondu par le conservateur chargé de cette tâche. Le service des installateurs tient d'autre part un registre de localisation des oeuvres exposées ou en réserve.*

### **Réponse du président du CENTRE NATIONAL D'ART ET DE CULTURE GEORGES-POMPIDOU**

#### **LES ACQUISITIONS DANS LE DOMAINE DES ARTS DU XXE SIECLE**

*Le centre Pompidou reçoit chaque année de la part du budget de l'Etat, pour développer sa politique d'acquisition d'oeuvres, des crédits compris entre 20 et 30 MF (20,76 MF en 1995, 28,76 MF en 1996, 23,76 MF au projet de loi de finances pour 1997).*

*Ces crédits ont permis de constituer une collection de 38 000 oeuvres, qui fait du MNAM-CCI le premier musée d'art moderne du monde. Cette collection est présentée dans les espaces du musée, dans le cadre d'accrochages renouvelés deux fois par an, ainsi que dans les espaces d'exposition du centre. Les oeuvres acquises au fil des ans par le musée sont ainsi vues chaque année en moyenne par deux millions de visiteurs.*

*L'ampleur de cette collection permet, par ailleurs, au musée de développer une politique active de prêts d'oeuvres aux institutions culturelles de province et étrangères qui en font la demande pour l'organisation de leurs propres expositions, ce qui représente environ 2 000 prêts par an ; elle conduit également le centre à mener un important programme de dépôts d'oeuvres dans des institutions en régions (Antibes, Grenoble, Caen, Bourg-en-Bresse, Evreux, Nantes, Villeneuve-d'Ascq, Lille, Roubaix, Cambrai, Le Cateau-Cambrésis...).*

*C'est au regard de ces objectifs et de ces réalisations que doivent être examinées les remarques de la cour.*

*De ce point de vue, il est inexact de considérer que la DMF "n'exerce pas de responsabilité centrale en ce qui concerne l'enrichissement des collections d'art du XXe siècle", que le MNAM-CCI et le FNAC "conduisent pour leur part, des campagnes d'acquisition, sans que leurs actions fassent l'objet d'une coordination, et que la politique d'acquisition du MNAM reste indépendante, faute d'instances de coordination, de celles conduites par la DMF à l'égard des musées nationaux comme des musées des collectivités locales, et par le FNAC".*

*En effet :*

*- d'une part, le MNAM-CCI est représenté au comité des conservateurs de la DMF, tandis que, comme le rappelle la cour, la DMF et la DAP sont représentées, par leur directeur, à la commission d'acquisitions du MNAM-CCI où siègent naturellement le président du centre Georges-Pompidou et le directeur du MNAM-CCI ;*

*- d'autre part, la DAP et le MNAM-CCI se concertent régulièrement sur leurs politiques d'acquisitions, qui sont complémentaires, et donnent lieu à des dépôts du FNAC au MNAM-CCI, et à des restitutions du MNAM-CCI au FNAC.*

*La coordination entre la DAP, la DMF et le centre Georges-Pompidou permet de mener une politique cohérente vis-à-vis des musées en régions, en s'attachant à valoriser leurs spécialisations respectives.*

*Il n'est pas non plus judicieux de comparer, comme le fait la Cour, les crédits consacrés par le CNAC-GP à l'enrichissement des collections du MNAM-CCI "avec ceux consacrés par la RMN aux collections des 33 musées nationaux ". En effet, à quelques exceptions près, les crédits d'acquisition gérés par la RMN ont essentiellement vocation à compléter des patrimoines déjà constitués. Au contraire, les crédits d'acquisition mis à la disposition du centre Georges-Pompidou par l'Etat participent au développement et à l'enrichissement permanent d'un patrimoine public d'oeuvres historiques ou contemporaines du XXe siècle, largement donné à voir dans les espaces de présentation et d'expositions du centre, et dont bénéficie tout le réseau des musées qui s'intéressent, en France, à l'art du XXe siècle.*

*Quant à la remarque de la Cour selon laquelle la politique d'acquisition du MNAM-CCI est d'autant plus indépendante "que la commission des acquisitions, censée en examiner les orientations générales, s'en était abstenue jusqu'en février 1995, époque où la Cour procédait à l'examen de la gestion du MNAM", elle appelle plusieurs réponses.*

*S'il est exact que les orientations de la politique d'acquisitions du centre Georges-Pompidou n'ont pas donné lieu à une formalisation particulière présentée et discutée en commission des acquisitions, il n'en demeure pas moins que les acquisitions décidées par le président du centre Georges-Pompidou, sur délégation du ministre de la culture, ont obéi depuis plusieurs années à une politique cohérente et raisonnée d'enrichissement des collections nationales .*

*Conscient, cependant, de la nécessité de donner une plus grande formalisation aux orientations générales de la politique d'acquisitions du centre Georges-Pompidou, le ministre de la culture, saisi par le président du centre, a, par arrêté en date du 21 juin 1996, modifié l'arrêté du 9 février 1993 portant création de la commission d'acquisition, de manière à prévoir la présentation en commission, une fois par an, par le directeur du MNAM-CCI, d'un bilan de la politique d'acquisitions de l'année précédente.*

*S'agissant enfin du conseil scientifique du patrimoine du XXe siècle, il convient de rappeler que cette instance a été créée pour établir des recommandations collectives, émanant des institutions nationales et des conservateurs des collectivités territoriales qui y étaient représentées. Un premier travail de ses participants a donné lieu à un rapport rédigé par Dominique Bozo. Assez rapidement, cependant, le fonctionnement de cette instance a démontré qu'elle trouverait sa pleine efficacité non dans la formulation de recommandations générales toujours difficiles à mettre en oeuvre, mais plutôt dans l'étude de cas concrets et exemplaires. Ceci a été fait, et se poursuit, dans le domaine de la documentation sur l'art du XXe siècle. Dans le domaine des acquisitions, le rôle de mise en cohérence que pourrait jouer le conseil scientifique du patrimoine du XXe siècle est amoindri du fait des très importantes restrictions budgétaires qui ont touché les crédits d'acquisition des collectivités locales au cours des dernières années.*

### **LES PROCEDURES ET LES REGLES DE GESTION ADMINISTRATIVES LES CONSEQUENCES SUR L'INTEGRITE DU PATRIMOINE**

*S'agissant des oeuvres placées en dépôt par le MNAM qui ne sont plus localisées, il convient de rappeler qu'elles correspondent à des dépôts effectués avant la création du centre Georges-Pompidou, voire, pour la plus grande partie, avant-guerre. C'est notamment le cas des sept toiles déposées au musée municipal de Menton et non retrouvées à ce jour.*

*Bien que les opérations de recherche et de récolement soient rendues très difficiles par l'ancienneté de ces dépôts, le MNAM-CCI continue de les mener activement, dans le but de se conformer aux objectifs rappelés par la circulaire du Premier ministre du 24 juin 1996 relative aux dépôts de meubles et d'oeuvres d'art des collections nationales dans les administrations. Le chiffre de 123 dépôts non localisés à la date de l'enquête de la Cour a ainsi pu être minoré suite aux pointages effectués sur les inventaires respectifs du MNAM-CCI et du FNAC.*

### **LES MODES DE GESTION DES MUSEES NATIONAUX**

*La loi du 3 janvier 1975, puis le décret du 27 janvier 1976 pris pour son application, ont fait du Musée national d'art moderne, jusqu'alors service extérieur de la direction des musées de France, le département d'un établissement public, le centre national d'art et de culture Georges-Pompidou. Le décret du 24 décembre 1992 portant statut et organisation du centre n'a rien changé à cette situation sinon qu'il a étendu les attributions et compétences du MNAM à l'architecture et au design, par intégration du centre de création industrielle.*

*En vingt ans, cette situation, assortie de la dotation du centre par l'Etat de moyens budgétaires suffisants, a permis au MNAM de devenir, de musée de relativement petite envergure qu'il était - par rapport au MoMA de New York, par exemple - le premier musée d'art moderne et contemporain du monde. Cette primauté se manifeste par l'ampleur et la qualité de sa collection ; par le succès non démenti des collections permanentes qui occupent un étage et demi du centre ; par le même succès des expositions organisées chaque année dans la grande galerie du 5e étage et dans d'autres espaces du centre (galeries Nord et Sud, forum) ; par le dynamisme de la politique de dépôt qui a permis au musée de devenir l'un des partenaires les plus attentifs des musées des régions françaises ; enfin par son immense rayonnement international.*

*Le directeur du MNAM-CCI, nommé par arrêté du ministre de la culture sur proposition du président du centre est très largement associé aux choix, aux orientations et aux options qui déterminent la vie culturelle de l'établissement. Le directeur du musée est membre du conseil de direction du centre, du conseil artistique et de la commission d'acquisition.*

*Il est donc inexact d'écrire que l'orientation et la programmation du centre sont arrêtées par le président du centre comme si cette prérogative que le statut lui accorde devait s'accommoder d'une pratique arbitraire, ignorante de la compétence des directeurs des départements, notamment de celle du directeur du musée. En effet, si le président du centre veille à la nécessaire cohérence de la programmation artistique globale de l'établissement, et si son arbitrage peut être sollicité en dernier ressort, l'initiative en matière de programmation revient en revanche à part entière aux départements culturels qui le composent, notamment au musée et à son directeur.*

*Par ailleurs, il n'est pas exact de considérer, comme le fait la Cour, que le directeur du musée est "privé des moyens d'une gestion globale de son activité (...) sans qu'il ait connaissance de leur importance exacte". En effet, les moyens alloués aux "directions de moyens" (direction de la production culturelle, service audiovisuel, service des éditions et de l'action commerciale, direction de la communication...) pour soutenir l'activité traditionnelle de conservation et les expositions initiées par le MNAM-CCI, sont connus précisément, et discutés régulièrement avec le directeur du musée dans le cadre des réunions de direction du centre, ou lors de la préparation des budgets.*

*Enfin, la remarque de la Cour selon laquelle "il n'est pas moins préoccupant que, comme pour les musées placés sous l'autorité de la DMF, l'ensemble de l'exploitation muséographique d'un musée de référence, d'importance nationale, ne puisse être évalué" dénote l'urgence attachée au renforcement du système de comptabilité analytique et d'évaluation des coûts au sein du centre Pompidou, qui ne concerne pas seulement le département du MNAM-CCI, mais également le département du développement culturel et les départements associés. Ce travail est en cours depuis le printemps 1996, grâce au renforcement des moyens de la direction financière du centre, auprès de laquelle va être placé un contrôleur de gestion.*