

NOTE DE CADRAGE

Objet : Modernisation de la RMN et réforme des musées nationaux sous statut SCN

Le Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 décembre 2007 a préconisé un processus de modernisation du secteur des musées qui permette de rendre un meilleur service aux usagers à un moindre coût pour les finances publiques.

Trois points ont été actés :

1/ les SCN cessent d'être directement rattachés à la DMF : ils le seront désormais à la RMN, à l'exception de ceux qui seront :

- soit érigés en établissement public ;
- soit confiés à d'autres établissements publics (musées, CMN) ;
- soit encore transférés aux collectivités locales.

2/ une modernisation de la RMN reposant notamment sur la mise en œuvre d'une filialisation de certaines de ses activités commerciales ;

3/ enfin, un rapprochement entre la RMN et le CMN doit être recherché afin de tirer parti des synergies utiles entre les deux établissements.

Sur ces trois points, un avant-projet de réforme doit être élaboré avant la fin du mois de février 2008. La concertation¹ sur cet avant-projet sera ainsi engagée au mois de mars, avant que celui-ci soit présenté pour validation au deuxième CMPP, qui se tiendra vraisemblablement en avril prochain.

*

¹ Ce premier temps de concertation précèdera l'organisation des consultations officielles (comité d'entreprise, CTP et CTPM) qui seront conduites dès lors que l'avant-projet deviendra projet.

Afin de réussir cette réforme, je propose la méthodologie suivante :

1. La création d'un comité de pilotage réunissant autour du directeur adjoint de cabinet, les conseillers du cabinet concernés (M.-C. Labourdette et A. Roffignon), le secrétariat général (C. Le Bihan-Graf et P. Deprost), la directrice des musées de France (F. Mariani-Ducray) et le directeur de l'architecture et du patrimoine (M. Clément).

Sans siéger de manière systématique, la RMN, les SCN, le CMN et les établissements publics concernés seront associés en tant que de besoin aux travaux du comité de pilotage.

L'objectif de ce comité est de proposer à la validation de la ministre les grands principes de la réforme, de les décliner et d'en suivre la mise en œuvre.

2. Des groupes de travail *ad hoc* seront constitués, réunissant, séparément ou en commun, les SCN, la RMN, le CMN et les EP concernés, afin de traiter le plan technique les différents sujets abordés dans le cadre du comité de pilotage.

La DMF sera responsable de l'organisation et de l'animation des groupes de travail *ad hoc*, en liaison avec la DAPA. Compte tenu de la complexité du dossier, un appui extérieur, y compris sur les problématiques d'accompagnement au changement, est envisageable.

Les différentes hypothèses seront présentées au comité de pilotage par la DMF au plus tard le 22 février. Elles supposent un calendrier resserré de travail, concerté avec la RMN et le CMN sur les 3 chantiers à mener.

*

Chantier n°1 - Le rattachement des SCN

Si la décision du Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 décembre 2007 fait du rattachement des SCN à la RMN le principe de droit commun, cette orientation repose sur une présomption d'économies d'échelle, découlant de la mise en place d'une péréquation financière efficace.

Afin d'opérer, en toute connaissance de cause, les meilleurs choix de gestion et de développement scientifique et culturel, il convient d'apprécier ces économies au regard de celles pouvant résulter de la mise en œuvre, au cas par cas, de l'une des trois exceptions affichées : transformation en établissement public autonome, gestion confiée à un autre établissement public (musée ou CMN), et transfert aux collectivités locales².

² Cette troisième option fait l'objet d'une fiche de cadrage spécifique.

- a. Le chantier n°1 doit d'abord reposer, musée par musée, sur l'analyse comparée des différentes options afin de mettre en évidence les choix de rattachement ou d'autonomie via un EP permettant :
- d'une part d'optimiser leur coût de gestion par rapport à la situation actuelle, sans dégradation de l'offre muséale proposée au public, et plus globalement du service public ;
 - et d'autre part de maximiser leur développement scientifique et culturel au meilleur coût, au regard notamment des besoins d'investissement pluriannuels.

Dans l'hypothèse d'une gestion mutualisée (RMN et CMN), il conviendra de définir quel périmètre permet d'optimiser les gains liés à la mutualisation ; l'accent sera également mis sur les SCN qui, en raison soit de leur taille, soit de leur localisation géographique, ne pourraient que marginalement bénéficier de la mutualisation, justifiant alors d'autres choix de gestion.

Les modèles financiers permettant d'évaluer les choix de gestion au regard de ces critères seront élaborés par la DMF qui bénéficiera d'une assistance pour ce faire.

Les conséquences sur les emplois et les compétences des différents acteurs feront l'objet d'une attention particulière.

- b. Ce chantier doit ensuite s'attacher, y compris dans l'hypothèse d'une transformation de SCN en établissement public, à mettre en évidence les modalités futures de responsabilisation des actuels SCN.

Le modèle de gestion actuel a pour effet de responsabiliser, sur un champ délimité de dépenses, les dirigeants des SCN qui, en tant qu'ordonnateurs secondaires, bénéficient sur ce périmètre d'une large autonomie de gestion. Le reversement à chaque musée par la RMN d'une petite fraction des recettes de droits d'entrée et de recettes commerciales (4%) visait par ailleurs à intéresser les SCN à leur propre développement.

Les nouveaux choix de gestion envisagés ont pour effet de modifier substantiellement un tel équilibre, selon que l'on envisage de pousser à son terme la responsabilisation (transformation en établissement public) ou de rechercher cette responsabilisation au sein d'une personne morale autre que l'Etat.

Dans les deux cas, les dirigeants des musées actuellement sous statut SCN bénéficieront d'une responsabilisation accrue en ce qu'ils pourront agir, de manière directe ou indirecte, sur l'ensemble des dépenses et des recettes des musées qu'ils gèrent. Dans le second cas néanmoins, la responsabilisation sera fonction des choix de combinaison possibles entre les fonctions gérées de manière centralisée et celles gérées de manière déconcentrée.

L'accent sera mis sur les combinaisons possibles entre ces deux modes de gestion, avec le souci de la plus forte déconcentration possible. La meilleure répartition des compétences sera recherchée à cet égard :

- en matière de dépenses : négociation des moyens, mise en œuvre des achats et ordonnancement des dépenses ;
- en matière de recettes : contrôle des leviers à l'origine des recettes et ordonnancement de celles-ci ;
- en matière de ressources humaines : gestion de ces ressources, en distinguant les personnels permanents et les personnels occasionnels et saisonniers.

C'est dans ce cadre que sera également étudié un mécanisme dynamique d'intéressement aux résultats, ayant vocation à se substituer au dispositif automatique actuel. La restitution d'une fraction des recettes de droits d'entrée laissera en effet place à une logique d'accroissement des moyens alloués dès lors que les objectifs contractuellement fixés sont dépassés.

- c. Seront enfin expertisées les conséquences des différentes options proposées sur l'organisation de la tutelle de l'Etat.

La nouvelle répartition des compétences entre la DMF, les musées actuellement sous statut SCN et les établissements publics concernés rendra nécessaire la refonte des modalités d'exercice de la tutelle par l'Etat.

Chantier n°2 - Modernisation de la RMN

La modernisation de la RMN décidée par le Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 décembre 2007 implique une double réforme :

- évolution de son cœur de métier et élargissement de son périmètre d'activité par la gestion complète de musées actuellement sous statut SCN (cf. chantier n°1) ;
- modification de ses structures et de son organisation, notamment pour ses activités commerciales.

La filialisation de certaines de ses activités a été identifiée comme le levier majeur de modernisation de la RMN.

Sur ces points, il conviendra de répondre à l'ensemble des questions suivantes.

- a. Gestion de musées actuellement sous statut SCN

Au-delà des enjeux examinés dans le cadre du chantier n°1, se pose la question de l'acquisition par la RMN de compétences reconnues dans le champ scientifique, l'opérateur devenant un acteur complet du champ muséal. La RMN sera par ailleurs placée à la tête d'un réseau qu'elle sera chargée d'animer. Elle interviendra dorénavant non pas seulement en matière d'expositions temporaires, mais également en matière de valorisation des collections permanentes.

Ces évolutions rendent nécessaire un renouvellement complet de ses compétences, de son organisation et de ses méthodes.

Cette question se décline de la manière suivante :

- quelles compétences la RMN doit-elle acquérir et comment ?
- quel impact sur son organisation actuelle et quelles conséquences sur son activité d'exposition ?
- quelle articulation de compétences et quelle relation au quotidien entre la RMN et les musées qui lui seront rattachés ?
- quelle rôle pour la tutelle ?

b. Filialisation de certaines des activités commerciales

Cette réforme rend nécessaire le réexamen non seulement des structures et de l'organisation de la RMN mais également de ses modes d'intervention. Au regard du droit de la concurrence, la filialisation d'activités entrant dans le champ concurrentiel et que la RMN exerce aujourd'hui pour le compte d'autres personnes morales permettra de clarifier son positionnement tout en lui ouvrant d'autres marchés que son statut actuel rendait difficile à rechercher.

Il conviendra ainsi de répondre aux questions suivantes :

- quelles activités commerciales peuvent / doivent être filialisées ?
- faut-il créer une seule filiale regroupant plusieurs activités ou une filiale par activité commerciale ?
- quelles conséquences la création de cette ou de ces filiales peut-elle avoir sur les modalités d'exercice d'activités similaires par les autres établissements publics sous tutelle du ministère de la culture et de la communication ?
- comment peut être constitué le capital de ces filiales ? Peut-on préconiser la participation d'autres établissements publics ?
- quelles compétences, quels emplois et quels statuts pour les personnels ?
- faut-il faire évoluer le statut de l'établissement public (en facteur commun pour les points a. et b.) ?

Chantier n° 3 : le rapprochement entre la RMN et le CMN

Au-delà des réformes de structure à engager pour la RMN, le Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 décembre 2007 a décidé qu'un rapprochement entre la RMN et le CMN devra être recherché.

Trois pistes seront notamment étudiées :

a. la mise en place de filiales communes :

- quels domaines peuvent faire l'objet de filiales communes ?
- peut-on créer une centrale d'achat commune pour les produits édités et de négoce vendus par les deux établissements ?

b. la coordination des politiques d'achats et des investissements

- quels fournitures et services peuvent être achetés en commun ?
- quelles procédures à mettre en œuvre ?
- quels investissements peuvent être réalisés en commun afin de mieux peser sur les choix techniques et technologiques (notamment en matière de systèmes d'information : gestion de billetterie, outils de médiation culturelle, etc.) ?

c. la coordination des politiques tarifaires, d'offre et de communication

- quels rapprochements des politiques tarifaires peuvent être envisagés ?
- quels produits communs ou opérations communes (sur une zone géographique ou une thématique) peut-on imaginer ?
- quelle coordination en termes de politique de communication et d'image peut-on rechercher ?

*

Sur ces trois chantiers, il est demandé à la DMF, en liaison avec la DAPA et selon le calendrier présenté en introduction, de proposer plusieurs hypothèses au comité de pilotage, en expliquant les raisons pour lesquelles telle ou telle option serait privilégiée.

Jean-François HEBERT

Liste des 18 SCN sur 22 sites

A Paris

- **Musée de l'Orangerie des Tuileries**
- **Musée Picasso**
- **Musée national du Moyen-Age Thermes de Cluny**
- **Aquarium du Palais de la Porte Dorée**

Environs de Paris

- **Musée national du Château de Fontainebleau**
- **Musée d'archéologie nationale, Saint-Germain-en-Laye**
- **Musée national de Port-Royal des Champs**
- **Musée national des Châteaux de Malmaison et Bois-Préau**
- **Musée national de la Céramique à Sèvres**
- **Musée national de la Renaissance – Château d'Ecouen**

En région

- **Musée national du Château de Compiègne**
- **Musée national de la Coopération franco-américaine – Château de Blérancourt**
- **Musée Magnin, à Dijon**
- **Musée national des Deux Victoires – Clémenceau et de Lattre de Tassigny, à Mouilleron-en-Pareds**
- **Musée national de la porcelaine Adrien Dubouché à Limoges**
- **Musée de l'Île d'Aix – Musée napoléonien et Musée africain**
- **Musée national de Préhistoire, aux Eyzies-de-Tayac**
- **Musée national du Château de Pau**
- **Musée national du Message Biblique Marc Chagall, à Nice**
- **Musée national Fernand Léger, à Biot**
- **Musée national Picasso « La guerre et la Paix », à Vallauris**
- **Musée national de la Maison Bonaparte, à Ajaccio**
- **Musée des civilisations européennes et méditerranéennes, à Marseille**