

**DOSSIER D'EXPERTS**

3<sup>e</sup> édition

CULTURE, ANIMATION ET PATRIMOINE

# Diriger un musée

Collections, publics et territoires

**Blandine Chavanne**

Conservatrice générale honoraire du patrimoine

**Dominique Glet**

Ancienne administratrice d'Angers Nantes Opéra

**Françoise Wasserman**

Conservatrice générale honoraire du patrimoine

**territorial** éditions

# Diriger un musée

## Collections, publics et territoires

Cet ouvrage aborde l'ensemble des enjeux professionnels relatifs à l'univers des musées.

Organisé en trois grandes parties, il s'attache d'abord à décrire ce qui relève des collections (gestion, études, mise en valeur, visites, etc.). Des collections permanentes ou temporaires aux prêts d'œuvres à l'extérieur, en passant par les publications ou les contraintes liées aux bâtiments, les auteurs évoquent avec rigueur et pédagogie le détail des fonctionnements nécessaires.

Puis, de la connaissance des publics aux choix de communication, elles décrivent les problématiques de la conception et de la mise en œuvre de la politique des publics : évaluation, médiation, communication, etc.

Enfin, elles analysent ce qui relève de la gestion administrative, financière et humaine des établissements : les différents statuts, les rapports avec les partenaires, les personnels et l'organisation du travail, etc.

Rédigé par des personnalités d'expérience, cet ouvrage constitue une ressource complète pour qui souhaite, dans un esprit opérationnel, appréhender au mieux les nouveaux enjeux professionnels de l'univers des musées. Conçu avec méthode et dans un souci d'exhaustivité, ce Dossier d'experts permet au lecteur de se saisir avec perspicacité de la totalité des problématiques présentes dans l'ensemble du champ professionnel évoqué. Manuel pratique, il lie sans cesse ce qui relève de la réflexion et ce qui renvoie à l'action et à ses contraintes.

Cette nouvelle édition prend en compte les profonds changements structurels et organisationnels dus à la pandémie, ainsi que l'évolution des statuts en lien avec la mise en place de la Loi Nôtre.



**Blandine Chavanne** a été conservatrice aux musées de la ville de Poitiers, puis conseillère pour les musées à la DRAC de Bourgogne. À l'Inspection générale des musées de France en 1995 puis conservatrice chargée de l'art contemporain. Direction du Musée des beaux-arts de Nancy entre 2001-2006. De 2007 à 2015, direction et rénovation du Musée des beaux-arts de Nantes. Sous-directrice de la politique des musées au Service des musées de France, entre octobre 2015 et juillet 2018. Direction du Service des musées de France en intérim entre août 2018 et mars 2019.



**Dominique Glet** a été directrice administrative et financière de la direction générale à la Culture de la ville de Nantes de 2000 à 2010 après avoir suivi pendant trois ans les dossiers culturels au sein de la délégation au contrôle de gestion. Elle a auparavant été responsable administrative et financière du Musée des Beaux de Nantes. Elle a été directrice de l'administration et des finances du syndicat mixte Angers Nantes Opéra de 2010 à 2017.

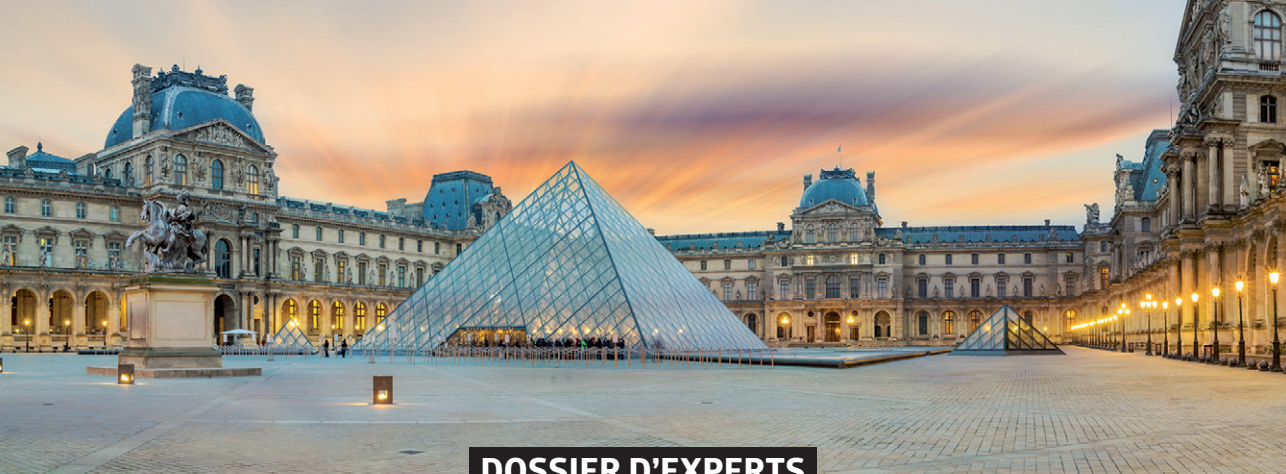


Ethnologue, créatrice et directrice de l'Écomusée du Val de Bièvre (Fresnes), **Françoise Wasserman** a été chef du département de la politique des publics de la Direction des Musées de France puis de la Direction générale des patrimoines et de l'architecture de 1998 à 2012. Commissaire d'expositions, consultante en muséologie, directrice de publications et auteur de catalogues et d'ouvrages en muséologie.

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2165-3

**territorial** éditions



**DOSSIER D'EXPERTS**

3<sup>e</sup> édition

CULTURE, ANIMATION ET PATRIMOINE

# Diriger un musée

Collections, publics et territoires

**Blandine Chavanne**

Conservatrice générale honoraire du patrimoine

**Dominique Glet**

Ancienne administratrice d'Angers Nantes Opéra

**Françoise Wasserman**

Conservatrice générale honoraire du patrimoine

**territorial** *éditions*

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 761A

Retrouvez tous nos ouvrages sur [boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur:**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.  
Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.  
Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2165-3

ISBN version numérique: 978-2-8186-2166-0

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Décembre 2023

Dépôt légal à parution

# Sommaire

---

Introduction .....	p.9
--------------------	-----

## Partie 1 Les collections

### Chapitre I

<b>La gestion et l'étude des collections</b> .....	p.17
--	------

<b>A - L'inventaire</b> .....	p.17
-------------------------------	------

1. Le statut des œuvres .....	p.20
2. L'enrichissement des collections : acquisitions, dons, dépôts .....	p.20
3. Le récolement .....	p.22

<b>B - La documentation et la gestion des œuvres</b> .....	p.26
--	------

1. Le dossier d'œuvre .....	p.27
2. La conservation préventive et la restauration .....	p.27

### Chapitre II

<b>Le bâtiment</b> .....	p.31
--------------------------	------

<b>A - L'accessibilité</b> .....	p.32
----------------------------------	------

<b>B - Les normes</b> .....	p.32
-----------------------------	------

1. Le climat .....	p.33
2. La lumière .....	p.33
3. La sécurité .....	p.34

<b>C - Le suivi de l'état du bâtiment</b> .....	p.35
---	------

<b>D - Les réserves</b> .....	p.36
-------------------------------	------

### Chapitre III

<b>La mise en valeur des collections</b> .....	p.39
--	------

<b>A - Les collections permanentes</b> .....	p.39
--	------

1. Le circuit de visite .....	p.40
2. La muséographie .....	p.40
3. La signalétique .....	p.41
4. Les différents outils d'aide à la visite .....	p.42

<b>B - Les expositions temporaires</b> .....	p.43
1. Les partenaires scientifiques .....	p.43
2. Les différents types d'expositions .....	p.43
3. L'organisation et la mise en œuvre .....	p.44
<b>C - Les prêts d'œuvres ou objets à l'extérieur</b> .....	p.47
1. La participation à des expositions extérieures .....	p.47
2. Les expositions « hors les murs » .....	p.47
<b>D - Les publications</b> .....	p.48
1. Les catalogues, les bases de données informatiques .....	p.48
2. Les guides, ouvrages pour enfants, cartes postales.....	p.48
<b>E - L'information et la communication</b> .....	p.49
1. Les outils d'information .....	p.49
2. Les relations presse .....	p.50

## Partie 2

### **Concevoir et mettre en œuvre la politique des publics**

#### Chapitre I

<b>Le service des publics</b> .....	p.53
<b>A - La place du service des publics dans l'organigramme du musée</b> .....	p.54
<b>B - La professionnalisation des acteurs du service des publics</b> .....	p.55
1. Le responsable du service des publics .....	p.55
2. Gestion des ressources humaines du service des publics .....	p.56
<b>C - Les missions du Service des publics et ses relations avec l'ensemble de l'équipe de l'établissement</b> .....	p.58

#### Chapitre II

<b>La connaissance des publics</b> .....	p.59
<b>A - L'évaluation quantitative : connaître les chiffres de fréquentation</b> .....	p.59
<b>B - Les pratiques culturelles et morphologie des publics</b> .....	p.61
1. Les pratiques culturelles des Français .....	p.62
2. Les études de fréquentation des musées en France .....	p.63
3. Des études sociologiques dans le cadre de situations particulières ou sur des sujets spécifiques .....	p.65
<b>C - Commanditer les études, enquêtes et évaluations des publics</b> .....	p.66
1. Les objectifs de l'étude .....	p.66
2. Les différentes catégories d'études .....	p.67
3. Les différentes méthodologies .....	p.67
4. La mise en place d'une étude .....	p.68

#### Chapitre III

<b>La politique de développement des publics</b> .....	p.71
<b>A - À la recherche de nouveaux publics</b> .....	p.71
1. Développer des partenariats .....	p.72
2. S'inscrire dans les politiques régionales et nationales .....	p.74

<b>B - Concevoir la politique de développement des publics</b> .....	p.75
1. Aller à la conquête des différentes catégories de visiteurs.....	p.75
2. La fidélisation des publics.....	p.83
<b>C - Les offres et les outils de médiation</b> .....	p.87
1. Les fiches de salle, textes et cartels : le visiteur face à l'écrit.....	p.88
2. Les visites-conférences : une présence humaine.....	p.88
3. Les outils pédagogiques : l'éducation au musée.....	p.88
4. Les audioguides et les outils numériques.....	p.90
5. Le musée hors les murs.....	p.92
6. L'autoévaluation.....	p.92

## Chapitre IV

<b>Communication et marketing</b> .....	p.93
A - Se faire connaître.....	p.93
B - Se valoriser.....	p.94
C - Se socialiser.....	p.95

## Partie 3

### La gestion de l'établissement

#### Chapitre I

<b>Le cadre administratif de l'établissement</b> .....	p.99
A - Les différents statuts.....	p.99
1. La régie.....	p.100
2. L'établissement public de coopération culturelle.....	p.100
3. Le syndicat mixte.....	p.101
4. La société d'économie mixte (SEM), la société publique locale (SPL), l'association.....	p.102
B - Les cadres « contractuels ».....	p.103
1. Le projet scientifique et culturel.....	p.103
2. Le projet d'établissement.....	p.103

#### Chapitre II

<b>La gestion administrative et financière</b> .....	p.107
A - L'organisation administrative.....	p.107
1. Les rapports avec la tutelle.....	p.107
2. Les instances de décision.....	p.108
B - L'organisation financière.....	p.110
1. La préparation budgétaire.....	p.110
2. Le vote du budget.....	p.111
3. L'exécution budgétaire.....	p.111
C - Les rapports avec les partenaires.....	p.113
1. Les conventions.....	p.113
2. Le contrôle scientifique.....	p.115
3. Les partenaires scientifiques.....	p.115
4. Les sociétés d'amis de musées et les mécènes.....	p.116

## Chapitre III

<b>Le personnel</b> .....	p.117
<b>A - Le personnel</b> .....	p.117
1. Les métiers des musées.....	p.117
2. L'organigramme et les statuts des agents.....	p.120
3. Les organismes paritaires.....	p.120
4. La formation.....	p.122
<b>B - L'organisation du travail</b> .....	p.125
1. Les réunions.....	p.125
2. La gestion par projet.....	p.126
<b>Conclusion</b>	
<b>La gestion d'un héritage et la projection dans le futur</b> .....	p.127
<b>Bibliographie indicative</b> .....	p.131

## Annexes

<b>Annexe I</b>	
<b>Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France</b> .....	p.138
<b>Annexe II</b>	
<b>Circulaire n° 2007-007 du 26 avril 2007</b> .....	p.142
<b>Annexe III</b>	
<b>Décret n° 2002-852 du 2 mai 2002</b> .....	p.153
<b>Annexe IV</b>	
<b>Circulaire n° 2006-006 du 27 juillet 2006</b> .....	p.158
<b>Annexe V</b>	
<b>Règlement fixant les conditions générales d'accès et de visite dans le musée municipal</b> .....	p.165
<b>Annexe VI</b>	
<b>Rétroplanning d'une exposition</b> .....	p.170
<b>Annexe VII</b>	
<b>Modèle de feuille de prêt</b> .....	p.173
<b>Annexe VIII</b>	
<b>Conditions générales de prêt</b> .....	p.175
<b>Annexe IX</b>	
<b>Constat d'état pour une peinture</b> .....	p.179
<b>Annexe X</b>	
<b>Modèle de décharge</b> .....	p.181

<b>Annexe XI</b>	
<b>DRAC Pays de la Loire : dossier type de demande de subvention (pour les musées de France)</b>	p.182
<b>Annexe XII</b>	
<b>Direction régionale des affaires culturelles, Pays de la Loire – Commission scientifique régionale des collections (restauration)</b>	p.189
<b>Annexe XIII</b>	
<b>Modèle de fiche de poste de responsable d'un service des publics</b>	p.192
<b>Annexe XIV</b>	
<b>L'accessibilité pour tous</b>	p.194
<b>Annexe XV</b>	
<b>Délibération n° 35, conseil municipal du 5 avril 2013 – Dispositions diverses à caractère budgétaire et financier – Approbation</b>	p.198
<b>Annexe XVI</b>	
<b>Délibération n° 26, conseil municipal du 3 décembre 2010 – SEM Nantes Culture et Patrimoine - Transformation en société publique locale dénommée « Le Voyage à Nantes » – Approbation</b>	p.201
<b>Annexe XVII</b>	
<b>Modèle de convention</b>	p.205
<b>Annexe XVIII</b>	
<b>Organigramme type d'un musée des beaux-arts</b>	p.210

Tous nos remerciements à Henri Wasserman pour sa relecture attentive et efficace.

Plusieurs sites Internet ont été largement utilisés :

- [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)

- [www.inp.fr/index.php/fr/ressourcesdocumentaires](http://www.inp.fr/index.php/fr/ressourcesdocumentaires)

- [www.ecoledulouvre.fr/publications](http://www.ecoledulouvre.fr/publications)

- <https://www.ecoledulouvre.fr/fr/vie-etudiante/bibliotheque-et-ressources-documentaires>

## Introduction

---

La Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 stipule dans son article 27 que « *toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent* » [in Déclaration universelle des droits de l'homme ([www.un.org/fr](http://www.un.org/fr))].

Les musées sont par excellence non seulement des lieux de plaisir et de délectation, mais également des lieux de création, de recherche et de transmission des savoirs, d'intégration sociale et de citoyenneté. En août 2022, l'ICOM – International Council Of Museum – a adopté une nouvelle définition du musée : « *Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances.* ». Ainsi les musées de France sont-ils largement à prendre en compte comme une ressource donnée et intangible à valoriser dans une politique d'aménagement local et national du territoire. Ils sont également, dans certaines collectivités, créateurs d'emplois et de ressources locales économiques directes et/ou indirectes.

Le conservateur, en concertation avec la tutelle de l'établissement et l'équipe du musée, est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique des publics avec pour objectifs l'augmentation de la fréquentation et la diversification des publics.

Les relations du musée à ses visiteurs s'inscrivent dans une longue histoire. Dès la création des musées au XVIII<sup>e</sup> siècle, les révolutionnaires ont souhaité leur ouverture aux citoyens : « *Jamais un plus grand spectacle ne s'offrit aux nations. Tous ces objets précieux qu'on tenait loin du peuple, ou qu'on ne lui montrait que pour le frapper d'étonnement et de respect ; toutes ces richesses lui appartiennent. Désormais, elles serviront à l'instruction publique ; elles serviront à former des législateurs philosophes, des magistrats éclairés, des agriculteurs instruits, des artistes au génie desquels un grand peuple ne commandera pas en vain de célébrer dignement ses succès ; des professeurs qui n'enseigneront que ce qui est utile ; des instituteurs, enfin, qui, par une méthode vigoureuse et simple, prépareront de robustes défenseurs à la République [...]* »<sup>1</sup>

---

1 . Instruction sur la manière d'inventorier et de conserver tous les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement (15 mars 1794), Commission temporaire des arts.

Quelle que soit leur tutelle, la très grande majorité des musées de France en région est dirigée par un cadre A scientifique (conservateur du patrimoine ou attaché de conservation du patrimoine).

Le fondement du métier de conservateur ou d'attaché repose sur les collections qu'il doit conserver, étudier et diffuser.

**Le ministère de la Culture** a défini dans le Code du patrimoine la place des collections muséales. Instauré par l'ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 et remplaçant la loi relative aux musées de France du 4 janvier 2002 (cf. annexe I), le Code du patrimoine replace dans le très large contexte du patrimoine les collections de musées :



#### Code du patrimoine

*« Le patrimoine s'entend, au sens du présent code, de l'ensemble des biens, immobiliers ou mobiliers, relevant de la propriété publique ou privée, qui présentent un intérêt historique, artistique, archéologique, esthétique, scientifique ou technique. »*

Le livre IV, consacré aux musées, précise :



#### Code du patrimoine

*« Est considéré comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public ».*

Plus loin, dans l'article L.441-2, il est indiqué :



#### Article L.441-2

*« Les musées de France ont pour missions permanentes de :*

- a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;*
- b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;*
- c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;*
- d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. »*

Dans ce code, le rôle du chef d'établissement n'est pas défini. Il est seulement précisé dans l'article L.442-8 :



#### Article L.442-8

*« Les activités scientifiques des musées de France sont assurées sous la responsabilité de professionnels présentant des qualifications définies par décret en Conseil d'État. »*

**Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP)**, la nouvelle organisation de la direction générale des Patrimoines (DGPat)<sup>2</sup> a substitué à la direction des Musées de France le service des musées de France (SMF) en janvier 2010, service de l'administration centrale du ministère de la Culture chargé de l'application de la politique française en matière de musées. Il fixe les règles en matière de gestion des musées, en particulier pour faciliter la conservation et l'étude des œuvres, ainsi que pour en assurer la sécurité. Il coordonne l'activité scientifique et pédagogique et assure un contrôle technique et scientifique, ainsi qu'une fonction d'expertise sur l'ensemble des musées ayant l'appellation « musée de France ».

2. Arrêté constitutif sur le site culture.gouv.fr

Le SMF comprend deux sous-directions : la sous-direction des collections (inventaire, circulation des biens culturels, acquisitions, restaurations, conservation préventive et recherche, diffusion numérique des collections) et la sous-direction de la politique des musées (investissement, innovation et conseil technique, suivi des musées nationaux, des réseaux territoriaux et réseaux professionnels).

Le ministère de la Culture est représenté en région par les Drac, avec pour référent, pour les musées, un conseiller qui instruit en première instance les dossiers d'acquisition, de restauration, d'exposition et de médiation.

- Le projet scientifique et culturel (PSC), initié en 1992 par Jacques Sallois, alors directeur des musées de France, fonde « *la démarche culturelle de l'établissement en fonction de la nature des collections, de l'environnement géographique, des publics auxquels il s'adresse et des collectivités qui soutiennent son développement. Organisant une dynamique d'ensemble qui associe les personnels aussi bien que les partenaires du musée, il s'inscrit dans la durée et ménage les perspectives d'évolution permanente* »<sup>3</sup>.

La loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, de l'architecture et au patrimoine, dite LCAP, introduit, dans l'article L.441-2 du Code du patrimoine, l'obligation de la rédaction d'un projet scientifique et culturel (PSC) pour chaque musée de France, :



#### Article L.441-2 du Code du patrimoine

« *Les musées établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignements scolaires.* »

Le PSC est depuis lors l'outil indispensable pour chaque musée ; il s'organise à partir du contexte culturel, du bilan de l'existant et analyse les collections, les publics, les bâtiments, les métiers, puis projette dans le futur ce que doit être le musée au regard de la politique culturelle de la collectivité, propriétaire des collections. Chaque musée, à travers ses collections, a une identité propre qu'il doit affirmer et développer tout en s'inscrivant dans un réseau culturel territorial et un réseau scientifique national et international. Le PSC est une forme d'outil contractuel avec les responsables politiques de la collectivité et permet au conservateur d'établir une programmation pluriannuelle, tant pour les expositions temporaires que pour la politique des publics, les acquisitions, les restaurations et le développement du musée.

- Les musées respectent un code de déontologie établi par l'Icom (conseil international des musées), organisation non gouvernementale à but non lucratif affiliée à l'Unesco créée en 1946. Ce code se décline en huit grands principes<sup>4</sup> dont le plus important est la protection et la promotion du patrimoine naturel et culturel de l'humanité dont les conservateurs sont les principaux acteurs. À ce code s'est adjointe la charte de déontologie des conservateurs publiée par une circulaire en avril 2007<sup>5</sup>.

3. Jacques SALLOIS, *Les musées de France*, Puf, coll. « Que sais-je ? », 1995.

Pour la méthodologie, consulter les deux muséofiches publiées par la direction des Musées de France en 1997 et en 2007.

4. Code de déontologie de l'Icom pour les musées, Icom, 2006 (en cours de révision).

5. Circulaire n° 2007-007 du 26 avril 2007 – voir annexe.

- Le directeur du musée est soit un conservateur national, en détachement, ou territorial du patrimoine, soit un attaché territorial de conservation du patrimoine, cadres d'emplois de la fonction publique territoriale<sup>6</sup>. Dans certains établissements, la direction est assurée par un cadre territorial administratif.

L'attaché, après une formation scientifique, est recruté sur concours organisé par le Centre interdépartemental de gestion (CIG). Le conservateur de musée reçoit aussi une première formation scientifique (ethnologie, histoire, histoire de l'art, archéologie, sciences, etc.) avant de passer le concours de l'Institut national du patrimoine (INP)<sup>7</sup>. Il recevra à l'INP une formation professionnalisante d'un an et demi où il apprendra les différentes composantes de son métier, qui est au plus près des objets dont il aura la gestion, mais qui lui demandera également de savoir manager une équipe comportant souvent une dizaine de métiers, ainsi que d'être acteur de la vie culturelle de la collectivité pour laquelle il travaillera.

À l'issue de leur formation de dix-huit mois à l'INP, les conservateurs sont recrutés par une collectivité territoriale. Les attachés sont recrutés après leur concours et se forment ensuite.

Placés au sein ou à la tête d'institutions patrimoniales, les conservateurs du patrimoine ont pour missions d'étudier, de classer, de conserver, d'entretenir, d'enrichir, de mettre en valeur et de faire connaître le patrimoine dont ils ont la charge. Ils en favorisent le partage avec les publics les plus larges. Ils participent et veillent à l'approfondissement de la recherche scientifique appliquée au patrimoine. Les missions réglementaires des attachés sont très proches. Par commodité, dans la suite du texte, « conservateur » désignera le scientifique, conservateur ou attaché, directeur de l'établissement.

Initiée par la ministre Audrey Azoulay en mai 2016, la mission « Musées du XXI<sup>e</sup> siècle », sous la direction de Jacqueline Eidelman a été l'occasion de rencontrer plus de 700 professionnels des musées sur l'ensemble du territoire, qui ont mis en lumière quatre grands champs caractérisant les évolutions fonctionnelles du musée :

- le musée éthique et citoyen ;
- le musée protéiforme ;
- le musée inclusif et collaboratif ;
- le musée comme écosystème professionnel.

Le rapport final fait ressortir les nombreuses responsabilités qui incombent aux dirigeants de musées, tout particulièrement dans le champs de l'aménagement culturel et social du territoire.<sup>8</sup>

6. Décret n° 91-839 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des conservateurs territoriaux du patrimoine, et décret n° 91-843 du 2 septembre 1991 portant statut particulier du cadre d'emplois des attachés territoriaux du patrimoine. Il existe aussi quelques rares musées dirigés par des assistants qualifiés du patrimoine.

7. L'Institut national du patrimoine a pour missions le recrutement par concours et la formation initiale des conservateurs du patrimoine de l'État, de la fonction publique territoriale et de la Ville de Paris ainsi que la sélection, également par concours, et la formation des restaurateurs du patrimoine habilités à travailler sur les collections publiques. La formation dans un même établissement à ces deux métiers étroitement complémentaires est une originalité unique en Europe. Chaque année, l'INP accueille entre 40 et 50 élèves conservateurs ainsi qu'une vingtaine d'élèves restaurateurs.

L'INP propose également un très large éventail de formations permanentes. Il est aussi un lieu de diffusion culturelle à travers des conférences et des colloques.

8. Sous la direction de Jacqueline Eidelman, *Inventer des musées pour demain – Rapport de la Mission Musées XXI<sup>e</sup> siècle*, La documentation française, 2017.

Les musées se doivent de tenir compte de l'évolution de la société et des préoccupations majeures de nos concitoyens. Ainsi est-il important de penser au changement climatique et à la nécessité de mettre en place des économies d'énergie dans le bâtiment et dans la politique générale d'activité. La fin de l'eurocentrisme, la mondialisation et la décolonisation sont à prendre en compte, de même que l'égalité homme-femme et les questions de genre sont des prismes à travers lesquels il faut regarder les collections. Enfin, suite à la pandémie, de nouveaux modes de travail – visioconférence ou télétravail – se sont développés, entraînant de nouvelles organisations.

Nombreux sont les projets de nouveaux musées reflétant soit l'histoire récente, comme la préfiguration du musée de l'Histoire de la cathédrale Notre-Dame de Paris, confiée à Charles Personnaz, directeur de l'INP, ou la préfiguration du musée de l'Histoire des féminismes, animée par la bibliothèque et les archives de l'université d'Angers.



Partie 1

---

# Les collections

La gestion des collections des musées de France est soumise aux règles énoncées dans le Code du patrimoine, d'une part, dans le livre I<sup>er</sup> sur les dispositions communes à l'ensemble du patrimoine (protection et acquisition des biens culturels), d'autre part, dans le livre IV consacré aux musées de France. L'établissement muséal se définit par ses collections permanentes. C'est à partir et autour de ces objets que toute l'activité du musée sera organisée :



**Code du patrimoine**

*« Est considérée comme musée toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public. »*

## Chapitre I

# La gestion et l'étude des collections

Le premier travail que fait un conservateur lors de sa prise de fonctions est de prendre connaissance des collections dont il a la charge.

Scientifiquement, le conservateur peut s'appuyer sur ses pairs et plus particulièrement sur les conservateurs travaillant dans les « grands départements patrimoniaux » qui sont au nombre de quinze et couvrent l'ensemble des champs scientifiques, des antiquités nationales à l'art du XXI<sup>e</sup> siècle.



### Article R.422-1 du Code du patrimoine

« (...) Les grands départements remplissent à la demande du responsable du service des musées de France à la direction générale des patrimoines, des missions d'étude, de recherche et de conseil dans le domaine de l'histoire de l'art et de la conservation des biens culturels. »

(La liste des 15 grands départements est précisée dans l'article R.422-2.)

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que ce travail puisse être fait. En effet, rares sont les musées dont l'ensemble des collections est couvert par des catalogues raisonnés. Le conservateur s'appuiera donc sur le ou les inventaire(s).

## A - L'inventaire

L'inventaire est l'outil de base du travail du conservateur. C'est la preuve légale de l'existence d'un objet dans les collections dont il a la charge.

Ses caractéristiques et son utilisation sont décrites dans l'arrêté du 25 mai 2004.



### Arrêté du 25 mai 2004

« La personne morale propriétaire des collections d'un musée de France établit et tient régulièrement à jour un inventaire des biens affectés aux collections de ce musée. [...] L'inventaire est un document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections ».

L'inventaire est en général un registre rempli manuellement, mais il peut être, aujourd'hui, remplacé par l'édition sur papier d'un inventaire informatisé. Plusieurs logiciels sont actuellement sur le marché, dont les plus utilisés sont Micromusée, GColl, webmuseum (<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Conserver-et-gerer-les-collections/Informatiser-les-collections-d-un-musee-de-France>).

Il doit exister en deux exemplaires, l'un conservé au musée, l'autre, contresigné par le conservateur, déposé annuellement aux archives de la collectivité propriétaire des collections.

Un numéro d'inventaire est attribué à chaque bien dès son affectation au musée. Il est en général formé de trois séries de chiffres : l'année d'entrée dans la collection suivie du numéro d'ordre d'entrée, puis de sa place dans une série. Par exemple, tel tableau portant le numéro 2023-5-1 est le 5<sup>e</sup> objet à être entré dans les collections en 2023 et le seul de cette provenance. Pour l'archéologie ou l'ethnographie, il est fréquent d'avoir des grandes séries à inventorier, pour ne pas entraver le travail d'inscription sur le registre, il est alors possible de donner un numéro global à la série et d'ouvrir un cahier spécifique sur lequel l'ensemble de la série sera décliné [exemple : 2023-6-1 est le numéro de l'ensemble du matériel d'un sabotier ; sur un cahier spécifique, les 80 objets seront décrits et recevront un numéro de 2023-6-1(1) à 2023-6-1(80)].

L'inventaire réglementaire comprend 18 rubriques permettant une identification certaine de l'œuvre<sup>9</sup>. Le renseignement de ces rubriques doit être adapté à chaque type de collections : archéologie, ethnographie, beaux-arts, art contemporain, collections scientifiques. Depuis les années 90, plusieurs logiciels de gestion des collections ont été développés, ajoutant aux rubriques obligatoires des champs de documentation scientifique.

Le numéro d'inventaire doit être reporté sur l'objet. Ce marquage doit être réalisé de manière indélébile tout en respectant l'intégrité de l'œuvre.

La photographie est le complément indispensable de l'inventaire.

---

9. 1 – le numéro d'inventaire ; 2 – le mode d'acquisition ; 3 – le nom du donateur, testateur ou vendeur ; 4 – la date de l'acquisition ; 5 – la date de la commission d'acquisition ; 6 – le prix d'achat ; 7 – la date d'inscription sur le registre ; 8 – la catégorie du bien (peinture, objet ethnographique, spécimen, etc.) ; 9 – le nom de l'auteur ; 10 – le titre de l'œuvre ; 11 – la date ; 12 – les matériaux ; 13 – les techniques ; 14 – les dimensions ; 15 – le constat d'état ; 16 – la provenance ; 17 – la fonction d'usage ; 18 – les observations diverses. Depuis 2004, ces rubriques ont été redéfinies ou complétées, mais le fond reste le même.