

069.6:061.4:330.5(44)

90-643

Ministère de la culture
et de la communication
Direction de l'administration générale
et de l'environnement culturel

Département des études
et de la prospective

Centre national
d'art et de culture
Georges Pompidou

Musée national
d'art moderne

LE COMMISSAIRE ET LE GESTIONNAIRE

L'organisation
et la vente d'expositions

Daniel Fixari et Frédérique Pallez
Centre de gestion scientifique
École nationale supérieure des Mines de Paris

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel. 243739

NOVEMBRE 1987

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION	3
L'ORGANISATION DU MUSEE NATIONAL D'ART MODERNE	7
I. LE SUIVI BUDGETAIRE DES EXPOSITIONS	11
. Le commissaire et le gestionnaire	13
. Annexe : la fiche budgétaire	29
II. INFORMATISATION DES FICHIERS EXPOSITIONS, ARTISTES, PRETEURS	45
. Ajouts et modifications suggérés pour les fichiers	47
. Utilisation du système	50
III. L'ANALYSE DES COÛTS A POSTERIORI	55
. Evaluation du coût complet d'une exposition	57
. Les coûts d'installation des expositions	61
IV. LES RELATIONS CONTRACTUELLES DU MNAM AVEC D'AUTRES MUSEES	75
. Le MNAM et ses partenaires. De la co-production à la vente clef en main des expositions	77
. Annexe : les conventions passées entre musées	90
- Proposition de convention type	90
- Commentaires sur les principes de facturation des autres pays	92
V. LE PROBLEME DES INTER-EXPOSITIONS	95
VI. GESTION ET VENTE DES EXPOSITIONS DANS D'AUTRES MUSEES	105
. Les expositions à la Réunion des Musées nationaux Conceptions en vigueur, spécificité des problèmes	107
. Les expositions du Musée d'Art et d'Industrie de Saint-Etienne	113
ANNEXE :	
La gestion des expositions au Musée national d'art moderne Principales conclusions	119

INTRODUCTION EN FORME D'AVERTISSEMENT

Le texte qui est ici présenté résulte d'une étude d'un an menée par deux ingénieurs du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris au Musée National d'Art Moderne du Centre Pompidou.

Cette étude, demandée par l'administrateur du musée, et soutenue par le département des Etudes et de la Prospective du ministère de la Culture, a porté sur la gestion des expositions temporaires.

Ce sujet avait été choisi pour deux raisons :

- d'une part, c'était un thème qui permettait une vision "holographique" des problèmes de gestion du MNAM, en raison des multiples interactions tissées à l'occasion d'un projet d'exposition entre les différents services,*
- d'autre part, il devait permettre d'apporter des éléments de réponse à un certain nombre de questions lancinantes et générales sur l'augmentation (réelle ?) et la maîtrise (impossible ?) des coûts dans le domaine culturel.*

L'étude a abordé en parallèle les problèmes de prévision et de maîtrise des coûts d'exposition, la question de l'augmentation tendancielle des coûts d'exposition et de leurs composantes, les problèmes de planning et de programmation, l'analyse des relations contractuelles du MNAM avec des musées partenaires à l'occasion de co-productions et de mises à disposition.

Tous ces sujets ont été traités de manière pragmatique, en collaboration étroite avec les responsables concernés, en suivant des dossiers réels pendant leur déroulement, en proposant et en testant des outils de gestion ou de nouveaux principes de calcul ou d'organisation, et en les modifiant en fonction des réactions recueillies. Ce caractère pragmatique se reflète dans le texte qui va suivre, qui est, à peu de chose près, le rapport final de l'étude rédigé pour le MNAM ; il en résulte un certain nombre de notations de détail, qui ne sont peut-être pas directement transposables à d'autres institutions mais qui sont significatives d'une organisation, et dont le maintien était nécessaire à la compréhension de l'ensemble. Pour favoriser cette compréhension, certains développements plus techniques ont toutefois été rejetés en annexe ainsi qu'un résumé très opérationnel des conclusions de l'étude, fait à l'intention des responsables du MNAM. Par ailleurs, la structure du MNAM est sommairement décrite ci-après, ainsi que les principales fonctions et leur place dans l'organigramme, de manière à éliminer les problèmes de vocabulaire.

Les questions énumérées plus haut sont présentées chapitre par chapitre. On trouvera donc successivement :

- le suivi budgétaire des expositions,
- l'aide à la gestion par l'informatisation,
- l'analyse des coûts à posteriori,
- les relations contractuelles du MNAM avec d'autres musées,
- le problème des inter-expositions.

Un dernier chapitre est consacré à la gestion et à la vente des expositions dans d'autres musées (RMN et musée de Saint-Etienne), à titre de comparaison.

A travers chacune de ces facettes de la gestion des expositions, le lecteur constatera qu'on retrouve un même face-à-face entre deux personnages que nous désignerons par le commissaire et le gestionnaire, dont les logiques apparaissent irrémédiablement opposées. Ces deux personnages, qu'il faut considérer comme des archétypes plus que comme des individus clairement identifiables dans l'organisations, se comportent selon les objectifs, des intérêts, des modes de pensée, des critères de jugement, qui leur sont propres et que l'on essaie de décrire dans la première partie du chapitre I, intitulée "Le commissaire et le gestionnaire".

L'hypothèse qui est faite, une fois ces logiques caractérisées, est que cet antagonisme irrémédiable peut être atténué par l'introduction de différents outils de gestion, qui constituent à la fois des instruments utiles à l'action et à la décision quotidienne pour chaque protagoniste, mais également des outils de dialogue, sortes de dictionnaires bilingues, qui leur permettent de communiquer.

C'est cette hypothèse très générale qui a donné lieu concrètement à divers travaux :

- la constitution d'une fiche budgétaire de prévision et de suivi des coûts d'une exposition (chap. I),
- des suggestions sur le contenu et l'utilisation de fichiers informatiques rassemblant les informations utiles notamment à l'établissement des listes d'oeuvres d'une exposition (chap. II),
- une analyse des doctrines "commerciales" mises en oeuvre dans les contrats de cession d'exposition, utilisés par le MNAM, et des propositions précises de contrats types (chap. IV).

Ces divers travaux sur des outils de gestion nouveaux ou améliorés étaient par ailleurs alimentés par des comparaisons avec les méthodes utilisées dans d'autres établissements similaires (chap. IV).

Parallèlement ont été menées des analyses plus rétrospectives, destinées à répondre objectivement à des questions présentes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme : le coût des expositions augmente-t-il ? La durée des intéréxpositions s'allonge-t-elle ? (chap. III et V).

Ces analyses pourraient, si elles étaient poursuivies et systématisées, donner naissance elles aussi à des outils de gestion analogues à ceux qu'on a évoqués plus haut. Mais on a préféré, dans un premier temps, commencer par l'énoncé des problèmes méthodologiques sous-jacents aux questions posées et à quelques quantifications frappantes, sachant qu'il est de toute façon difficile de maîtriser la croissance simultanée de divers instruments dans une organisation et que des priorités avaient été définies par les responsables du MNAM. Des quantifications assez poussées ont toutefois été menées sur la décomposition des coûts d'installation et la recherche d'unités d'oeuvre et de principes explicatifs pertinents. Elles indiquent des chemins à suivre pour l'avenir : des méthodes de prévision et de suivi des coûts plus spécifiques dans le domaine de l'installation (déjà défriché largement), et du transport et de l'assurance, pourraient ainsi être élaborées sur cette base.

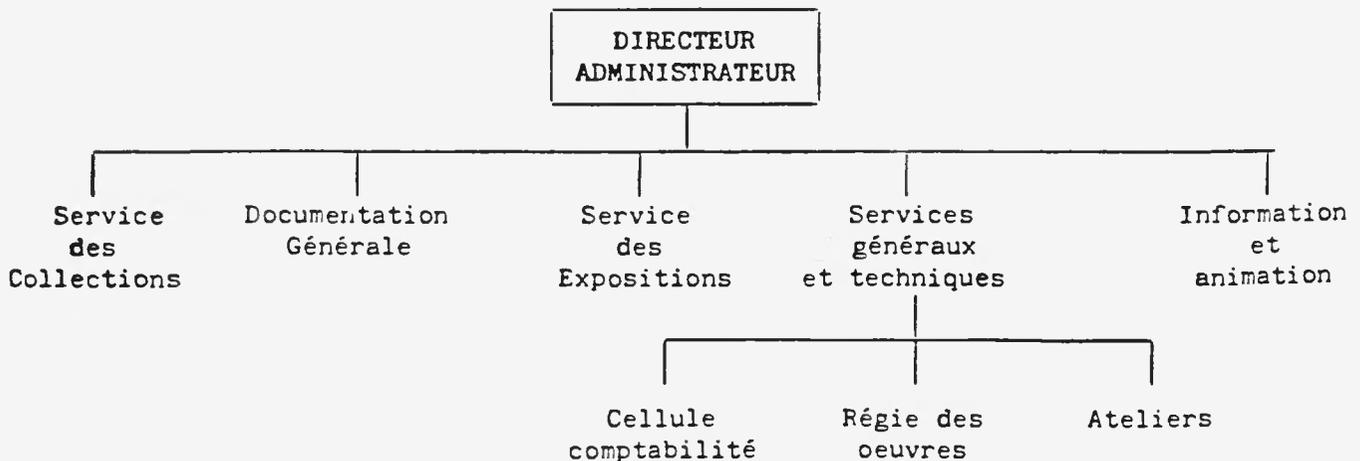
ORGANISATION
DU MUSEE NATIONAL D'ART MODERNE

De manière très schématique, le Centre Pompidou, établissement public national à caractère culturel, est constitué de quatre entités aux statuts juridiques différents :

- Le Musée National d'Art Moderne (MNAM),
- La Bibliothèque Publique d'Information (BPI), établissement public autonome,
- Le Centre de Création Industrielle (CCI),
- L'Institut de Recherche et de Coordination Acoustique/Musique (IRCAM), de statut associatif.

Le MNAM constitue, comme le CCI, un département du Centre Pompidou. Celui-ci possède un certain nombre de services communs avec lesquels le MNAM est en relation, notamment la Direction des Affaires financières, qui gère le budget, et la Direction du Bâtiment et de la Sécurité (DBS) qui intervient en particulier comme prestataire de services lors de la préparation d'une exposition pour tous les problèmes d'installation.

Le MNAM, dirigé traditionnellement par un conservateur assisté d'un administrateur, emploie du personnel scientifique (conservateurs) chargé de la gestion des collections et de la documentation, et du personnel administratif et technique groupé au sein de différents services, présentés sur l'organigramme simplifié ci-dessous :



C'est le Service Expositions qui est au centre de l'organisation des expositions temporaires : il est composé d'une dizaine d'"assistantes d'exposition" qui, en collaboration avec les "commissaires d'exposition" pris parmi les conservateurs du Service collections, constitueront les cellules de conception et de préparation d'une exposition. Ils seront assistés dans cette tâche notamment par la Régie des oeuvres chargée des problèmes de transport et d'assurance, par la DBS, chargée de l'installation, par la cellule comptabilité.

Cette organisation sera détaillée dans le premier chapitre.

CHAPITRE PREMIER

LE SUIVI BUDGETAIRE DES EXPOSITIONS

LE COMMISSAIRE ET LE GESTIONNAIRE

Le Musée d'Art Moderne du Centre Pompidou présente chaque année, outre ses collections permanentes, une vingtaine d'expositions temporaires, dont entre autres deux ou trois grandes expositions au 5^{ème} étage et une douzaine dans les galeries contemporaines.

L'exposition temporaire, à la fois objet culturel très visible de l'extérieur et projet sur lequel interviennent presque tous les services du MNAM et une partie des services communs du Centre, est le lieu de convergence des enjeux et des points de vue de la plupart des protagonistes et, à ce titre, constitue, pour des chercheurs en gestion, un point d'observation privilégié pour comprendre la vie de l'organisation.

Le présent chapitre est destiné à présenter une synthèse des problèmes budgétaires observés sur différents cas d'expositions étudiées, qu'il s'agisse d'expositions passées, en cours de présentation, ou futures.

L'idée directrice étant, comme on l'a dit, que l'exposition est le lieu de rencontre de points de vue pour l'instant difficilement compatibles, le développement qui suit s'attachera à présenter d'abord schématiquement ces points de vue, en les rangeant par type d'acteur, avant d'esquisser des propositions qui pourraient permettre des rapprochements et une meilleure compréhension réciproque. Auparavant, on proposera une classification des différents protagonistes.

Les protagonistes d'une exposition

Pour simplifier l'exposé, nous rangerons les différents protagonistes qui interviennent sur une exposition en trois catégories, plus ou moins schématisées et "archétypiques" :

- le commissaire,
- le gestionnaire,
- les services prestataires.

Ces trois catégories, on va le voir, ne représentent pas forcément une personne ou un service, mais plutôt un point de vue.

Le commissaire

Le commissaire est le concepteur de l'exposition et le chef de projet de l'exposition au sens où il conçoit intellectuellement le contenu de l'exposition et est responsable ensuite de la mise en oeuvre coordonnée et cohérente de ses idées jusqu'au terme du projet, c'est-à-dire la présentation de l'exposition au public. Le commissaire est un des conservateurs du MNAM et assure donc, parallèlement à la préparation de l'exposition, d'autres tâches, liées notamment aux collections permanentes.

Le commissaire d'une exposition est systématiquement secondé d'une "assistante d'exposition", tout au long de la préparation de l'exposition, notamment pour tout ce qui concerne la gestion. Les tandems commissaire-assistante ne sont pas constitués une fois pour toutes, mais formés à l'occasion de chaque nouveau projet d'exposition. L'assistante est mentionnée ici car, étant très proche du commissaire, elle est amenée à partager, dans certains domaines, les points de vue du commissaire, même si, par ailleurs, elle représente également vis-à-vis de lui le point de vue du gestionnaire. Nous reviendrons longement sur cette ambivalence.

Le gestionnaire

Le gestionnaire est, lui, plus clairement que le commissaire, un archétype, car il ne peut être identifié à un individu particulier. Par opposition au commissaire qui accorde la primauté à des objectifs culturels et à la réalisation d'un projet très personnalisé, le

gestionnaire serait celui qui raisonne davantage en terme de délais, de coordination interne, d'organisation et surtout de coûts. On peut identifier des points de vue de gestionnaire à la fois chez l'administrateur du MNAM, et son adjoint, dans les services de comptabilité et de contrôle de gestion du MNAM, chez le chef du service "expositions", et également, on l'a dit, chez l'assistante d'exposition qui a notamment en charge le suivi du budget de l'exposition.

Le gestionnaire a notamment pour interlocuteurs les services financiers du Centre et le contrôleur financier.

Les services prestataires

A côté de ces deux protagonistes aux points de vue relativement différents, interviennent différents services prestataires, appartenant en propre au Musée, ou rattachés aux services communs du Centre, et possédant chacun une compétence technique et des missions bien déterminées. Nous nous contenterons, dans le cadre de cette note, de les énumérer :

Il s'agit de :

- la régie des oeuvres, service chargé de gérer tous les aspects liés aux transports et aux assurances des oeuvres;
- l'atelier, qui réalise un certain nombre de travaux (peinture, menuiserie, électricité,...) lors de l'installation des expositions;
- la DBS (Direction du Bâtiment et de la Sécurité), dont les architectes conçoivent avec le commissaire le plan de l'exposition et sont les donneurs d'ordre et les chefs de chantier vis-à-vis des différentes entreprises sous-traitantes qui travaillent au montage de l'exposition;
- le Service Edition, qui étudie et fait réaliser tous les documents imprimés nécessaires à l'exposition, notamment le catalogue;
- le service de presse, qui s'occupe des relations publiques et du lancement de l'exposition;

- le service d'accueil et de gardiennage, qui gère les agents d'accueil chargés de surveiller l'exposition.

La réalisation d'une exposition vue par le commissaire

A priori les expositions apparaissent toutes spécifiques, et donc la nature du travail du commissaire très différente d'une exposition à l'autre. Deux catégories de typologies permettent d'ordonner cette diversité, au moins sommairement.

La première recouvre des grands choix de politique d'exposition :

- pluridisciplinaire ou non,
- monographique ou à thème,
- centrée sur un pays ou non.

Suivant les options retenues, tel ou tel dosage de ces types d'exposition sera privilégié dans la programmation. Mais aussi, suivant le type d'exposition, le poids des instances dirigeantes par rapport au commissaire sera différent. Ainsi la présidence du Centre sera fortement impliquée dans les expositions pluridisciplinaires et dans les expositions mettant en jeu des relations avec le gouvernement et les Fondations Culturelles d'un pays.

Une exposition pluridisciplinaire implique des problèmes de coordination entre spécialistes différents. Une exposition à thème sera de conception et de mise en scène plus complexe qu'une exposition monographique. Tous ces facteurs influencent l'autonomie du travail du commissaire et sa difficulté.

La deuxième typologie est liée au type d'enjeu du projet en cours :

- grandes expositions du 5e étage, importantes pour l'image de marque du Centre, génératrices de recettes, mais aussi de coûts importants (budgets de plusieurs millions de francs).

- expositions coordonnées des galeries contemporaines, plus liées à la mission de recherche du Musée, de promotion de jeunes artistes, français en particulier, où l'on ne manie que des budgets réduits (quelques centaines de KF);
- expositions de la Salle d'Art Graphique, opérations ponctuelles de petite taille, en dehors du secteur contemporain.

La nature des enjeux pour le commissaire est évidemment différente selon les cas, liée plutôt à des opérations médiatiques ou plutôt à la notoriété dans un réseau de spécialistes. Ses relations avec les prêteurs sont également différentes, selon que le prêteur est ou non l'artiste lui-même, dont les exigences sont grandes (cas du contemporain). Les grandes expositions se compliquent de relations avec des sponsors variés, tandis que les petites donnent souvent lieu à des itinérances et des co-productions difficiles à gérer.

Le CGS a pu apprécier cette difficulté en particulier sur les cas, récents ou en cours, de SCULPTURE, JAPON, LAURENS, MUCHA, ZORIO, discutés avec des commissaires et des assistantes, qui couvrent tous les cas de figures des typologies précédentes.

Mais au-delà de cette diversité, qui correspond également à celle des conservateurs, qui tendent à se spécialiser dans tel ou tel type d'expositions, il y a une certaine unité de point de vue et de logique, caractéristique de la fonction de commissaire :

* Tout autant qu'un budget en francs le commissaire gère une matière impalpable, "la réputation", la sienne et celle du Centre; il ne s'agit pas seulement de l'aspect, évident, de l'accueil des critiques après l'inauguration, mais des relations avec les prêteurs et avec les acheteurs ou les vendeurs de l'exposition; une des tâches essentielles du commissaire est en effet de convaincre ceux qui ont les oeuvres (musées, artistes et leurs légataires, collectionneurs) et ceux qui peuvent les influencer (marchands, organisateurs d'une exposition que l'on veut racheter), de se séparer d'oeuvres fragiles,

très demandées. Pour cela l'atout du commissaire est la "réputation" : celle, scientifique, du directeur ou de lui-même, celle, de sérieux, de l'organisation (transport et convoiements, constats, assurances au-dessus de tout soupçon, respect des dates prévues, etc.), celle, médiatique, du label "Centre Pompidou", qui peut valoriser l'oeuvre ou le musée vendeur ou co-producteur, celle de "désintéressement" de l'institution (pas de mercantilisme, de juridisme tâtilon, de bureaucratie comptable, dans les contrats de vente d'exposition).

La réputation passe souvent par un réseau de relations personnelles, et l'on prête une oeuvre ou vend une exposition à M. X "parce que c'est lui", qu'il se porte garant de la sécurité, fera le convoiement lui-même, prendra tel chef d'équipe de telle société pour le transport, etc.

Paraphrasant une formule classique, on peut dire que si la réputation a un coût, elle n'a pas de prix, car sans elle plus de prêteurs et plus d'exposition.

* Tout autant qu'organiser un spectacle, le commissaire publie un livre, intermédiaire entre le cours, la thèse, le livre d'art. L'exposition est une concrétisation temporaire de "l'idée" sous-jacente, une soutenance publique du résultat, étape dans une carrière, résultat dont le catalogue permet, en partie, la pérennité et la diffusion; comme pour tout travail de recherche "l'idée" doit être originale, s'insérer dans un courant actuel, approfondir une idée précédente, etc.; elle impose certaines oeuvres qu'il faut absolument présenter, sous peine de dénaturer l'idée; elle impose ses contraintes au catalogue, oeuvre souvent monumentale, accaparant beaucoup de temps au commissaire et à l'assistante plongés dans un véritable travail d'édition (maquette, illustration, traduction, corrections d'articles, etc.).

* Pour défendre la "réputation" et "l'idée", le commissaire doit se battre constamment face à des aléas vécus comme inéluctables : telle

oeuvre a été refusée mais une relance va peut-être être efficace, telle autre promesse est finalement refusée au dernier moment, l'oeuvre n'est plus où l'on croyait, une fois arrivée elle s'avère ne pas correspondre à ce qu'on en attendait, sa valeur a changé, des difficultés d'emballage se sont révélées, on n'arrive pas à trouver une oeuvre de remplacement, etc.; des prévisions trop à l'avance sont illusoire, les dépenses estimées à partir de ces prévisions non fiables, et les dépassements de budget sont en partie liés à cet arbitraire; il faut quand même, coûte que coûte, ouvrir à temps, et payer le prix des imprévus.

L'exposition, centre de coûts : le point de vue du gestionnaire

Pour le gestionnaire, les expositions peuvent également être de différents types, mais les typologies qu'il emploie reflètent ses propres préoccupations, et peuvent donc être, le cas échéant, différentes de celles du commissaire; une exposition sera :

- grande ou petite, ce qui a une traduction immédiate en termes de coûts,
- co-produite ou sponsorisée, ou non, ce qui induit une prise en charge d'une partie des dépenses,
- réalisée par le MNAM seul ou en commun avec d'autres partenaires du Centre (CCI, BPI,...) avec qui il faut coordonner les plannings et les budgets.

Cela dit, quelles que soient les caractéristiques de l'exposition, sa gestion devra se conformer aux contraintes provenant du formalisme budgétaire du Centre.

Le Musée se voit en effet attribuer chaque année un budget par le Centre, et, en début de chaque exercice, l'administrateur en liaison avec le chef du service Expositions, en répartit une partie entre les différentes expositions programmées, sous forme d'enveloppes.

Le montant de ces enveloppes est un montant global qui ne résulte pas, en général, d'une première évaluation du budget des expositions par le commissaire et l'assistante.

Par ailleurs, le budget attribué au Musée est lui-même réparti entre différents comptes budgétaires, dont la nomenclature (par nature) est imposée par le statut d'établissement public du Centre.

Le rôle du gestionnaire vis-à-vis du budget d'une exposition est donc double :

- faire en sorte que le budget d'une exposition tienne dans l'enveloppe attribuée et, si cela n'est pas possible, tenir au moins le budget global des expositions en effectuant des transferts de l'une à l'autre;
- surveiller, pour l'ensemble du Musée (dont, naturellement, les expositions), les engagements, puis les factures, émergeant sur chaque compte budgétaire, pour voir si le montant global attribué à chacun de ces comptes va être dépassé. Cet objectif est particulièrement prégnant pour certains comptes très surveillés : les comptes "bloqués", constitués des missions, des vacations et des réceptions. Pour les autres comptes, des transferts de compte à compte sont possibles, mais nécessitent un certain délai et une procédure assez lourde.

En d'autres termes, le gestionnaire a à gérer le croisement entre une comptabilité analytique (par exposition), et une comptabilité budgétaire, sachant que la seconde est toutefois plus contraignante que la première car elle est régie par un formalisme rigide, dont le respect est surveillé par des acteurs extérieurs au Musée : services financiers du Centre, agence comptable, contrôleur financier.

Une difficulté supplémentaire réside dans le fait, on l'a dit plus haut, que le gestionnaire, personnage archétypique, est en fait constitué de plusieurs acteurs qui n'ont pas forcément le même regard sur ces deux comptabilités.

En effet, le service expositions, formé des assistantes d'exposition et de leur chef de service, est, logiquement, plus sensibilisé à la tenue du budget de l'exposition par rapport à son enveloppe qu'en termes de comptabilité budgétaire, dont elles n'ont pas actuellement, à manipuler les comptes.

Le service comptable du Musée, à l'inverse, interlocuteur direct du contrôleur financier et de l'agence comptable, est obligé de parler leur langage, la comptabilité budgétaire, et, de toute façon, est seul en mesure d'avoir la vision d'ensemble au niveau du Musée, lui permettant la tenue des comptes budgétaires.

L'administrateur et son adjoint sont, eux, par fonction, intéressés par les deux points de vue. De plus, une préoccupation plus économique leur est propre, qui tient à la fois à leur position hiérarchique, à leurs relations avec le Ministère de la Culture ou d'autres institutions culturelles et artistiques : c'est le problème du coût global d'une exposition, et de son évolution au fil du temps; peut-on dire que le coût des expositions du MNAM s'accroît au fil des années, en raison des transports de plus en plus lointains, des assurances de plus en plus chères, des installations de plus en plus sophistiquées ? Peut-on comparer le coût des expositions au MNAM et dans d'autres organismes analogues ? Telles sont les questions qui constituent une autre composante du point de vue des gestionnaires du Musée.

Enfin, dans le même ordre d'idées, se fait progressivement jour chez certains une volonté commerciale de mieux rentabiliser les efforts, le temps et l'argent dépensés à l'occasion du montage d'une exposition, en la vendant à des musées étrangers intéressés : cela dit, aucune doctrine de facturation de ces ventes n'est encore clairement établie, la seule contrainte étant pour l'instant de ne pas perdre d'argent sur la vente, sauf pour promouvoir un artiste français à l'étranger.

Après ce rapide tour d'horizon des différents points de vue en présence, on conçoit qu'il existe un besoin d'outils de gestion qui, en respectant les aspirations des commissaires et les contraintes de leurs relations avec les prêteurs, puissent prendre en compte les objectifs des gestionnaires, tout en intégrant les aléas inévitables propres, semble-t-il, au métier d'organisateur d'exposition. On conçoit, en corollaire, que le rôle d'assistante d'exposition, à l'interface entre les deux types de points de vue, soit parfois inconfortable et, en tout cas, difficile à définir.

Ce sont ces deux problèmes que nous allons maintenant examiner.

Des instruments de gestion facilitant le dialogue entre les protagonistes

Les tâches de l'assistante

Il existe d'ores et déjà des instruments de gestion chez les assistantes d'exposition qui leur permettent à la fois d'aider le commissaire dans son travail de conception et de relations avec les prêteurs, et de suivre le budget par rapport à l'enveloppe initialement allouée.

D'une part l'assistante tient à jour manuellement un certain nombre de fiches et de listes se rapportant aux oeuvres, aux artistes et aux prêteurs, et conserve le recueil des correspondances avec les prêteurs, toutes choses qui doivent lui permettre d'arriver, avec le commissaire, à la constitution progressive de la liste d'oeuvres définitive. Cette liste d'oeuvres est un élément essentiel dans le processus de préparation de l'exposition car de là partiront la formalisation juridique des relations avec les prêteurs (envoi des feuilles de prêt), la construction du catalogue de l'exposition, la conception du plan des salles et l'évaluation des différents postes du budget de l'exposition, notamment les transports et les assurances.

D'autre part, avec le chef du service "expositions" et les services prestataires, l'assistante effectue une prévision, puis un suivi des différents postes du budget de l'exposition, à l'aide d'une fiche où sont répertoriés ces différents postes et les estimations qui y correspondent à une date donnée. Ces estimations sont de temps en temps affinées et leur total comparé à l'enveloppe allouée. Ces postes ne sont pas des comptes budgétaires, mais plutôt des rubriques économiques. A noter également que l'estimation du budget ne commence actuellement à être étudiée que lorsqu'une liste d'oeuvres quasiment complète existe, au moins informellement (toutes les feuilles de prêt ne sont pas forcément revenues).

Comment faciliter le travail de l'assistante ?

Cette description schématique des tâches de l'assistante, avant le montage proprement dit de l'exposition, permet de comprendre les problèmes auxquels elle se heurte.

D'une part, la constitution progressive et manuelle de la liste d'oeuvres, sous différentes formes, avec la gestion des relations avec les prêteurs qui en est un corollaire, est extrêmement lourde dès qu'il s'agit d'expositions un peu importantes (souvent plusieurs centaines d'oeuvres) et demande un travail de secrétariat répétitif et peu gratifiant pour l'assistante, qui pourrait être considérablement diminué par une automatisation. Nous y reviendrons plus loin.

D'autre part, le suivi budgétaire effectué par l'assistante revêt pour elle, actuellement, un caractère un peu artificiel. En effet, elle ne maîtrise pas le montant de l'enveloppe, qui lui a été allouée, enveloppe qu'elle compare à une "pochette surprise".

N'étant pas responsable scientifique de l'exposition, et ne jouissant pas du même statut, elle peut difficilement contester les options du commissaire en matière de choix des oeuvres, ou de conception de

l'installation, avec des arguments financiers. De la même manière, elle peut difficilement s'opposer à des évaluations fournies par les services prestataires (notamment architectes, ateliers ou régie des oeuvres) et appuyées sur des arguments techniques qui ne sont pas de son ressort. De plus les choix de sous-traitance sont faits en considérant la charge de travail globale de l'atelier pour l'ensemble du Musée et peuvent donc pénaliser arbitrairement une exposition mal placée dans le planning, par rapport à une autre.

Enfin, sa méconnaissance de la comptabilité budgétaire, en raison de l'absence d'instruments adéquats pour la maîtriser, lui rend le dialogue parfois peu aisé avec les comptables; notamment, il est difficile d'admettre qu'une dépense ne puisse être acceptée alors que l'enveloppe globale de l'exposition n'est pas dépassée, sous prétexte que le compte budgétaire correspondant n'est pas assez alimenté; heureusement, comme on l'a vu, pour la plupart des comptes, cette situation peut être corrigée moyennant un délai. Mais, pour les comptes bloqués, la procédure lui est encore plus opaque, puisqu'ils sont gérés globalement au niveau du Musée sans qu'il y ait de répartition par exposition, et peuvent très difficilement être modifiés.

Pour tenter de résoudre quelques-uns de ces différents problèmes en collaboration avec les intéressés, le CGS a travaillé dans deux directions : l'informatisation d'une partie des tâches des assistantes et la refonte de la fiche de suivi budgétaire. Ces deux thèmes sont en fait liés car, on le verra, l'informatisation devrait permettre l'obtention d'estimations de dépenses plus précocement qu'actuellement.

*Informatisation des listes d'oeuvres :
vers une réduction de l'incertitude
et un allègement des tâches de secrétariat*

A l'occasion de l'obtention récente de micro-ordinateurs, le MNAM a pu relancer, ces temps derniers, des réflexions déjà anciennes sur

les possibilités de l'informatique, notamment pour gérer les expositions. Un petit groupe de travail informel s'est réuni à plusieurs reprises, auquel ont pu se joindre les ingénieurs du CGS. Progressivement, différents fichiers se mettent au point (fichiers d'expositions, d'artistes, d'oeuvres, de prêteurs), en utilisant souvent l'architecture de fichiers analogues qui servent pour les collections, mais en introduisant des renseignements spécifiques, intéressants pour la gestion des expositions. L'idée de base défendue par le CGS est que ces fichiers doivent servir non pas tant de mémoire a posteriori de l'exposition, mais plutôt d'instrument de gestion en temps réel accessible à différents services, permettant, même avec des renseignements incomplets ou erronés, d'effectuer très tôt des estimations budgétaires; en effet, une grande partie des dépenses d'une exposition sont liées directement aux renseignements relatifs aux oeuvres et à leurs propriétaires (notamment transports et assurances). de plus, la construction informatique des différents fichiers doit permettre d'alléger les tâches de l'assistante en lui procurant automatiquement par divers tris différents documents qu'elle constituait auparavant manuellement. (Cf. chapitre sur l'informatisation ci-après).

*Refonte de la fiche de suivi budgétaire des expositions :
mieux prévoir les coûts d'une exposition et réconcilier
comptabilité analytique et comptabilité budgétaire*

L'inconvénient de la fiche budgétaire actuelle était, on l'a dit, son absence de raccordement avec les comptes budgétaires qui rendait difficile le dialogue avec les services comptables et, à un moindre degré, son caractère un peu ramassé qui ne permettait pas toujours un suivi aisé de certaines dépenses pour effectuer des comparaisons avec d'autres expositions, ou en facturer une partie à un musée étranger acheteur ou co-producteur de l'exposition.

Avec l'aide du service Expositions, et des services de contrôle de gestion, une nouvelle fiche a été progressivement mise au point,

qui peut servir de check-list à l'assistante, qui permet le croisement des rubriques de dépenses avec les comptes budgétaires et qui identifie plus nettement les différents groupes de dépense avec les services qui en sont responsables ou qui possèdent l'information (cf. note sur la fiche budgétaire en annexe).

Ceci n'est qu'une première étape, car la question essentielle reste ouverte : quels seront les utilisations, et donc les utilisateurs, de cette fiche ?

Diverses voies sont ouvertes, rendues possibles par l'informatisation des fichiers d'oeuvres, parmi lesquelles on peut en citer trois :

1) La prévision plus précoce et plus précise des coûts d'une exposition

Cette prévision aurait plusieurs intérêts : d'abord, comme on l'a déjà dit, au moment de la détermination des enveloppes, elle permettrait de faire intervenir les assistantes et donc de les responsabiliser davantage sur la tenue d'un budget qu'elles auraient contribué à proposer. A un stade ultérieur, une prévision plus précoce des coûts, avant même l'envoi des feuilles de prêt, permettrait de laisser une marge de manoeuvre en cas de dépassement prévisible du budget, marge de manoeuvre que l'on n'a plus ensuite, sauf à risquer la réputation du Musée (un renoncement tardif à l'emprunt d'une oeuvre peut indisposer un prêteur important ou l'artiste concerné). Enfin, une prévision des montants à réserver, par compte budgétaire, permet d'effectuer à temps les transferts de compte à compte et d'éviter ainsi des retards de paiement aux fournisseurs ou des exercices de haute voltige pour payer les convoyeurs. Ceci nécessite bien sûr une information fréquente des services comptables du MNAM pour leur permettre d'effectuer les regroupements par compte budgétaire et de lancer les procédures adéquates. Cela dit, la prévision des coûts n'est pour l'instant pas chose aisée, avant l'ob-

tention des devis, même si officieusement, dans les différents services concernés, existent des ratios grossiers qui permettent d'arriver à des ordres de grandeur.

2) La connaissance a posteriori des coûts d'une exposition, et la comparaison avec d'autres manifestations analogues

La fiche budgétaire d'une exposition, complétée une fois connus tous les coûts, donne en principe l'ensemble des coûts directs d'une exposition et doit donc pouvoir servir de référence, ou du moins de source d'enseignements, pour des expositions du même type. Ce genre d'extrapolation ne va pas sans difficultés, car, on l'a vu plus haut, on peut toujours défendre l'idée qu'aucune exposition ne ressemble à la précédente; toutefois dans les faits, les assistantes raisonnent souvent par référence à des expériences antérieures; la formalisation des budgets a posteriori peut donc leur être utile. Elle devrait également permettre aux gestionnaires de confirmer ou d'infirmier la thèse selon laquelle les expositions sont de plus en plus coûteuses.

De plus, la connaissance précise des coûts directs d'une exposition ouvre la voie à d'autres comparaisons, avec d'autres institutions culturelles, françaises ou étrangères, sous réserve de pouvoir prendre en compte l'impact de la structure où s'insère l'exposition. D'où l'idée de tenter une évaluation du coût complet des expositions qui, même si elle est entachée d'arbitraire, peut constituer un instrument de dialogue utile. Cette évaluation a été faite sur le coût d'une exposition (Cf. chapitre III).

3) La constitution d'une doctrine "commerciale" en matière d'exposition

Enfin, la connaissance des coûts est une étape indispensable dans la constitution d'une doctrine de vente des expositions aux musées étrangers. Le CGS a étudié ce problème complexe en analysant un certain nombre de conventions passées entre le CNAC et des musées étrangers. Y apparaissent plus ou moins explicitement différentes préoccupations.

pations : ne pas perdre d'argent par rapport à une opération "en solitaire", ne pas faire de mercantilisme, partager les frais équitablement, valoriser le travail de conception et de relations publiques fait au MNAM, ne pas être le "banquier" de l'opération en avançant les fonds, aider à lancer de jeunes artistes, etc. Cela dit, les préoccupations commerciales peuvent aller à l'encontre des conceptions des conservateurs (cf. chapitre IV sur les relations contractuelles du MNAM avec ses partenaires).

ANNEXE 1

LA FICHE BUDGETAIRE

- PROJET DE FICHE DU CGS
- MODE D'EMPLOI DE LA FICHE
- NOUVEAU PROJET DE FICHE (EXTRAITS)

Projet CGS

FICHE PREVISIONNELLE

ESTIMATION N° :	
DATE :	

EXPOSITION

Dates :

Commissaire :

Assistante :

Lieux et dates d'itinérance envisagés :

- Enveloppe : - année n : (les dépenses éventuellement hors enveloppe sont récapitulées à la fin)
- année n + 1:
- Recettes supplémentaires envisagées : - sponsors :
- forfaits de mise à disposition : (cas d'itinérance)

- Charges d'itinérance incluses dans le budget : oui
- non
- En cas de coproduction, s'agit-il du budget global ?
- du budget à la charge du MNAM seul ?

	n	n + 1	Variation () si convention
I Préparation - Conception			
II Transports - Assurance			
III Installation - Travaux - Maintenance			
IV Publicité - Relations extérieures			
Sous-Total :			
- Frais hors enveloppe à déduire :			
Total :			

Taux de change utilisé :

EXPOSITION :

ESTIMATION N° :
DATE :

I - PREPARATION - CONCEPTION
DE L'EXPOSITION ET DU CATALOGUE

	Budget année n	Budget année n+1	Variation () si convention
625.13 . Missions			
618.10 . Documentation (achetée directe- ment par le Servi- ce Exposition)			
. Travaux photos			
920 - demandés au service Audiovi- suel			
628.27 - faits directement à l'extérieur			
. Honoraires(H) auteurs			
622.72) traducteurs			
ou) photographes			
Vacations(V)) documentalistes			
930 ou) maquettistes			
Contrats) secrétaires			
extérieurs(C)			
628.27			
651.60 . Droits d'auteur			
658.7 . Invitations d'artistes			
613.57 . Rachat d'exposi- tions			
Total			
	Total	Total	Total
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

EXPOSITION :

ESTIMATION N° :

DATE :

II - TRANSPORTS - ASSURANCES

	Budget année n	Budget année n+1	Variation() si convention
616.7 . Assurances ----- - Gras et Savoie - Autres - Transports, emballage -----			
625.121 . Transports par camion du CNAC (frais dépla- cement chauffeur, ac- compagnateur, péage)			
624.82 . Transports sous- traités (1) . Douane			
624.82 . Caisses, emballage (sous-traité)			
606.81 . Fournitures pour caisses fabriquées sur place - Convoisements (2) -----			
625.121 Agents du centre			
625.122 Agents extérieurs			
622.72 - Constats sur hono- ----- raires -----			
613.57 - Location d'oeuvres -----			
Total	Total	Total	Total

COPIE A : E. GALLOY

Référence liste d'oeuvres
en date du :

(1) y compris, le cas échéant, frais de transport du convoyeur
extérieur (quand facture unique)

(2) frais de séjour, et frais de transport (quand ils sont facturés à
part du transport des oeuvres)

	Budget	Budget	Variation () si convention
628.27 - Privatisation			
628.27 - Accrochage			
. Signalétique et audiovisuel			
606.81 - Fournitures			
. Signalétique			
. Bâche			
- Sous-Traitance			
628.27 . graphique bâche			
628.26 . impression cartels			
. graphique signa- létique			
- Travaux audiovisuels			
628.25 . faits à l'exté- rieur			
920. . service audio- visuel			
628.27. Démontage, décrochage, réemballage			
628.27. Nettoyage et msinte- nance			
628.27. Stockage d'oeuvres			
Total	<input type="text"/>	Total <input type="text"/>	Total <input type="text"/>

COPIE : K. LAFFITTE
G. HERBAUX

EXPOSITION :

ESTIMATION N° :
DATE :

FRAIS LE CAS RECEANT BOIS ENVELOPPE

RECAPITULATION

	Budget année n	Budget année n+1	Variation () si convention
I. Missions			
I et III. Vacations personnels temporaires			
IV. Changement boquette Privatisation Peinture			
IV. Dossier) Fabrica- de presse) tion et Cartons) envois d'invitations) Réceptions			
Total	Total	Total	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Mode d'emploi de la fiche budgétaire

Les différentes fiches successives

Une première estimation est effectuée assez longtemps à l'avance, par exemple un an avant, par le service comptable et financier pour initier le processus budgétaire. Elle s'appuie essentiellement sur la comparaison avec des expositions passées et des ratios approximatifs globaux (par exemple coût moyen d'installation par m²). Cette estimation est effectuée en collaboration avec le service exposition. Il en résulte une première enveloppe budgétaire indicative.

Deux autres estimations au moins affinent le chiffrage initial, pour servir de base de discussion à des réunions initiées par l'Administrateur. La première réunion a pour but de préciser l'enveloppe initiale, et d'aboutir à un montant sur lequel le commissaire engage sa responsabilité vis-à-vis du directeur. Cette estimation s'appuie sur une liste d'oeuvres indicative, permettant en particulier de cerner les coûts de transport et d'assurance, à l'aide de ratios grossiers, par la régie des oeuvres. La deuxième réunion fait le point, peu avant l'exposition (par exemple 1 mois avant), et a pour but d'examiner les divers dépassements prévisibles, globalement ou par compte budgétaire; certains de ces derniers soivent alors être réalimentés par des décisions modificatives⁽¹⁾.

Par ailleurs, lors de la soumission des feuilles de prêt⁽²⁾ à la signature du directeur, seraient récapitulées les différences entre la nouvelle liste et la liste indicative qui a servi de base à l'estimation antérieure, avec le cas échéant une évaluation de l'influence de ces modifications.

Les fiches estimatives ci-dessus sont établies par les assistantes, qui se chargent de collecter auprès des différents services concernés les informations nécessaires, et de transmettre à ces derniers les indications sur la liste d'oeuvres dont ils ont besoin.

Chaque fiche correspondant à une estimation à un moment donné, elle ne peut être utilisée pour y insérer des modifications par surcharge. Quand des éléments nouveaux sont connus, une nouvelle fiche doit être remplie. L'usage du traitement de texte évitera d'avoir à recopier les chiffres inchangés. Ce système implique de conserver ensemble toutes les fiches successives, par exemple dans un classeur unique, rangé dans le bureau de l'assistante.

(1) Décision modificative : A partir du budget initial, on ne peut transférer des sommes d'un compte à un autre que par une procédure assez lourde, dite de décision modificative, qui n'a lieu qu'un petit nombre de fois dans l'année.

(2) Feuille de prêt : (Cf. modèle en annexe du chap. II) signée par le directeur du musée et par le prêteur, elle récapitule le "contrat" passé entre eux, une fois obtenu un accord de principe.

L'utilité des différentes récapitulations demandées

Des copies des différentes parties de la fiche sont envoyées aux services concernés, la première page, de synthèse, est destinée à l'Administrateur, au Directeur, et au service comptable et financier.

La page de synthèse indique, en particulier, la façon dont l'enveloppe a pris en compte les conventions avec des partenaires extérieurs, l'influence sur les différents chapitres budgétaires de ces conventions, et le montant des dépenses hors enveloppe, pris en charge à titre de "frais généraux" du MNAM ou du service Expositions.

Les dépenses hors enveloppe sont récapitulées à la fin de la fiche. Elles peuvent être importantes pour les petites expositions des galeries contemporaines dont l'enveloppe budgétaire ne doit comprendre, dans l'idéal que des dépenses liées aux choix du commissaire, de façon à motiver au respect de cette enveloppe. Pourront ainsi être exclues de l'enveloppe des dépenses fatales de routine (privatisation⁽³⁾, carton d'invitation standard), ou encore des dépenses dont le montant dépend de la disponibilité des équipes de l'atelier (peinture par exemple).

L'explicitation des impacts des conventions devrait permettre d'ajuster l'enveloppe initiale en fonction des nouvelles informations relatives à ces conventions, de façon à ce que soient compensées les dépenses supplémentaires qu'elles entraînent, et à ce que la marge de manoeuvre permise par les gains (recettes ou diminution de dépenses) liées à la convention soit répartie entre l'exposition elle-même, les autres expositions et le budget général du musée.

Les fiches indiquent la répartition des dépenses et la répartition de l'enveloppe entre les années pour donner une vision globale de l'exposition. Pour les années suivantes, ceci implique des hypothèses, parfois difficiles mais nécessaires, sur la date d'engagement et de facturation des dépenses (cas délicat des assurances par exemple où les factures arrivent parfois très en retard).

Les quatre grandes rubriques correspondent au classement des demandes de dépenses, centralisées par les assistantes qui les envoient, ainsi répertoriées au service administratif qui pourra alors tenir des statistiques utiles pour la prévision, à partir de fiches récapitulatives a posteriori de même forme que les fiches prévisionnelles.

(3) Privatisation : Pendant les travaux de montage et de démontage, l'espace d'exposition est "privatisé" par des cloisons provisoires en empêchant l'accès, pour des raisons de sécurité.

Le degré de détail de la fiche

La longueur de la fiche s'explique par son caractère de check-list. Mais elle pourra ne contenir qu'un petit nombre de chiffres, surtout pour la première estimation. Il n'y a pas d'information plus complexe à collecter qu'avant. Simplement, c'est le mode de classement qui est systématisé et normalisé, pour en faciliter l'exploitation par les divers interlocuteurs concernés.

La liste des chapitres budgétaires concerne peu les assistantes. Elle sert au service comptable et financier à vérifier que les comptes budgétaires ne sont pas épuisés. Les distinctions entre honoraires, vacations, contrats extérieurs, sont facultatives, mais si l'information est disponible il est dommage de la perdre car elle est utile pour le service comptable et financier.

Le détail des travaux d'installation reprend la nomenclature des récapitulatifs de la DBS. Il ne peut évidemment être donné dans les toutes premières estimations. Mais il sera nécessaire pour la récapitulation faite une fois l'exposition terminée.

La mise en page du modèle définitif de fiche devra bien faire apparaître les chiffres essentiels, les têtes de chapitres, seules cases à remplir par l'assistante dans les premières estimations, pour ne pas les noyer dans des détails qui ne servent qu'à la fin de l'exposition et au service comptable et financier.

On trouvera ci-après un extrait d'un projet de fiche mise au point dans cet esprit par la Direction des Affaires financières, à partir de la fiche du CGS.

Projet DAF (extraits)

FICHE BUDGETAIRE		
		Mise à jour le :
	EXPOSITION :	Par :
	3 - INSTALLATION/TRAVAUX/MAINTENANCE (suite)	
		Budget Année n
		198
		Budget Année n+1
		198
B	Montage/Démontage de l'exposition	
628.27	Travaux de sous-traitance :	
	Cimaises	
	Peintures	
	Velums et tissus	
	Electricité , éclairage	
	Serrurerie	
	Menuiserie (trottoirs, socles...)	
	Vitrines, capots	
	Travaux divers	
606.81	Fournitures	
	Peintures	
	Velums et tissus	
	Fournitures électriques	
	Serrurerie	
	Menuiserie	
	Vitrines, capots	
	fournitures diverses	
615.22	Refection de moquette	
624.82	Accrochage sous-traité	
	Signalétique	
606.81	Fournitures , achat bâche	
628.27	Graphisme bâche	
628.26	Impression cartels	
	Impression signalétique	
628.25	Photo composition	
	Installation audiovisuel :	
920	Commande au Sce Audiovisuel	
628.25	Travaux audio sous-traités	
613.57	Location de matériel	
615.23	Nettoyage et maintenance	
930	Vacations Accueil/Surveillance	
	SOUS-TOTAL 3	

CHAPITRE II

INFORMATISATION DES FICHIERS
EXPOSITIONS, ARTISTES, PRÊTEURS

A l'occasion de l'installation au MNAM de deux micro-ordinateurs, une réflexion s'est engagée sur le type de fichiers à constituer et leur mode d'utilisation. Un groupe de travail a été constitué, réunissant informaticiens et utilisateurs.

Deux réunions ont eu lieu entre le service Expositions et le service Informatique pour définir les caractéristiques des fichiers en projet. La Régie des oeuvres participait à la seconde réunion.

Nous avons déjà évoqué, à propos du suivi budgétaire, l'outil précieux que pouvait représenter l'informatique pour gérer la liste d'oeuvres, soubassement de toute exposition.

Nous récapitulerons ici, pour illustrer le type de problèmes qui se posent, et le degré de détail dans lequel il faut rentrer, par fichier, les principaux ajouts et modifications demandés par les utilisateurs, ainsi que les suggestions du CGS en la matière. Ensuite, nous traiterons des modes d'utilisation du système, notamment par le service Régie des oeuvres. Nous évoquerons en dernier lieu le problème des listes et tableaux récapitulatifs à faire sortir.

AJOUTS ET MODIFICATIONS SUGGERES POUR LES QUATRE FICHIERS

Fichiers expositions

* Indiquer, en plus de la ville d'itinérance, l'institution où est présentée l'exposition (MOMA,...); prévoir dans cette rubrique d'indiquer aussi bien les lieux d'expositions après présentation au CNAC, que les lieux où l'exposition est présentée avant le CNAC (cas d'achat ou de co-production).

Questions en suspens

- Faut-il mentionner l'existence d'un catalogue, journal pour enfants,

etc. ? Auquel cas, si l'on veut disposer de renseignements plus précis (nombre de pages, nombre de photos,...), ne faut-il pas créer un fichier catalogue à part ?

- Faut-il mentionner le budget alloué à l'exposition (évoluant bien sûr au fil des mises à jour)?

- Il semble fondamental d'ajouter en tête la date de mise à jour des renseignements contenus dans la fiche, pour permettre la réactualisation des informations et la distinction entre ce qui est provisoire et définitif; la mention de la date est d'ailleurs importante pour les quatre fichiers.

Fichier prêteurs

* Prévoir d'indiquer, en tête, le nom de l'institution si le prêteur n'est pas un particulier.

* Faut-il prévoir plusieurs adresses pour un prêteur ? (20 % des cas selon une assistante d'exposition).

* Par ailleurs, un certain nombre de renseignements complémentaires, demandés par la Régie des oeuvres, semblent devoir être introduits au niveau du fichier prêteur :

- nom de l'assureur exigé par le prêteur, dans le cas où le CNAC ne peut utiliser son assureur habituel,

- le convoiement est-il exigé ? (problème : ce renseignement est-il indépendant de l'exposition et des oeuvres prêtées ?),

- nom du transporteur exigé par le prêteur, le cas échéant.

Fichier oeuvres

* La rubrique "style" devrait-elle changer de nom (genre, école, tendance, époque, mouvement,...) ?

* Prévoir le cas (fréquent) des oeuvres sans titre.

* Indiquer la valeur d'assurance plus haut dans la grille documentaire, avec la mention de la monnaie étrangère utilisée.

* Préciser, pour la photo, s'il s'agit d'un Ekta (E) ou d'un noir et blanc (NB); ajouter le numéro de cliché de la photo. Remonter, dans la grille documentaire, les renseignements sur les droits de reproduction, en regroupant tout ce qui concerne les photos.

* Indiquer si la demande de prêt est signée, refusée ou en suspens; remonter ce renseignement en tête de la grille pour indiquer si les renseignements qui suivent sont provisoires ou définitifs.

Renseignements complémentaires demandés par la Régie des oeuvres :

- date d'arrivée de l'oeuvre;
- existence d'un convoyeur; durée du séjour (sauf si prévu dans fichier prêteur : voir plus haut);
- référence du transporteur (idem);
- numéro de caisse, dimensions de la caisse;
- emplacement de l'oeuvre dans l'exposition (problème : existe-t-il une codification unique des salles);
- montant de la prime d'assurance, taux de la prime;

Questions en suspens

- Ne faut-il pas ajouter, pour la Régie des oeuvres, le numéro du certificat d'assurance ?
- Prévoir le cas des changements de propriétaires;
- Faut-il mentionner le taux de change ?
- Les problèmes d'itinérance ne sont pas entièrement pris en compte :
les changements de valeurs d'assurance sont prévus, mais peut-on enregistrer simultanément plusieurs valeurs d'assurance, correspondant à chacun des lieux ?

- . il n'est pas prévu de rubrique "demande de prêt pour itinérance signée"; or c'est souvent le MNAM qui se charge de ces démarches, en envoyant une deuxième demande;
- . il n'est pas prévu, corrélativement, d'indiquer dans quels lieux l'oeuvre itinèrera (cas d'expositions partiellement reprises). Or ce renseignement est fondamental pour pouvoir disposer ensuite de la liste d'oeuvres par lieu d'itinérance.

UTILISATION DU SYSTEME

Qui introduit l'information dans les fichiers ?

La fiabilité des renseignements rentrés dans le système dépend du partage des rôles entre assistante d'exposition et assistante de régie : elles possèdent en effet à elles deux la quasi totalité des informations.

En ce qui concerne les fichiers "expositions" et "artistes", l'assistante d'exposition est sans doute la plus qualifiée pour renseigner les fichiers; leur mise à jour pourrait donc lui être réservée.

En ce qui concerne les fichiers "oeuvres" et "prêteurs", certaines informations devraient, selon le souhait exprimé en réunion par certaines assistantes, pouvoir être modifiées soit par l'assistante d'exposition, soit par l'assistante de régie selon les cas (ex. la valeur d'assurance, les dimensions de l'oeuvre, etc.). Pour ces parties communes, il serait peut-être utile de pouvoir repérer, en plus, de la date de dernière mise à jour, quel service a fait cette mise à jour (SE ou RO).

Qui utilise les informations et comment ?

De manière générale, il semble que l'utilité du système se situe davantage au niveau du suivi de l'avancement d'une exposition, et de

sa gestion prévisionnelle, qu'à celui des études et statistiques a posteriori. Il s'agit moins de constituer une base de données fiables utilisable après coup que de disposer d'un outil de gestion utilisable en temps réel, et donc incomplet et faisant largement appel à l'estimation.

On peut faire une liste schématique des utilisations potentielles qui sont pour l'instant apparues au cours des deux réunions "informatique", et de discussions du CGS avec les uns et les autres :

- gestion des demandes de prêt; suivi du pourcentage de feuilles de prêt revenues; relances; liste des oeuvres acceptées ou en suspens;
- constitution du catalogue : liste d'oeuvres, d'artistes; édition automatique de fiches par oeuvre...
- gestion budgétaire prévisionnelle, notamment estimation précoce des assurances, des transports, des caisses, des convoiements (ceci nécessite l'établissement de listes tirées de manière adéquate - voir ci-dessous);
- allègement du travail administratif de la Régie des oeuvres par édition automatique de documents : documents douanes, lettres types aux prêteurs, fiches collées sur les caisses;
- aide à l'installation (liste d'oeuvres par salle), édition des cartels;
- relations publiques et presse : liste des prêteurs pour les réceptions, liste d'oeuvres pour dossier de presse;
- préparation des itinérances : suivi des deuxièmes demandes de prêt gestion budgétaire prévisionnelle...

Il va de soi que ces différentes fonctions sont tantôt du ressort du service Expositions, et du commissaire, tantôt de la Régie, tantôt du service Edition, tantôt des relations publiques. Certains documents synthétiques (ex. pourcentage de demandes de prêts rentrées) pourraient également être utiles à l'administrateur, certaines listes (prêteurs) à la direction et à la présidence.

Il est à noter que l'édition automatique de documents nécessite l'utilisation du traitement de texte en liaison avec la gestion des fichiers; cela ne pose-t-il pas de problèmes actuellement ?

Quelles listes et quels tableaux synthétiques faire sortir ?

On peut dresser une première liste indicative des tableaux qui a priori, seraient utiles à l'un ou l'autre service⁽¹⁾, cette liste devra être corrigée et affinée selon les desiderata des différents services impliqués :

- liste des oeuvres d'une exposition par artiste (ordre alphabétique), puis par ordre chronologique (assistante, commissaire, service édition, cartels);
- liste chronologique des oeuvres d'une exposition (idem);
- liste des oeuvres d'une exposition par pays, ville, puis prêteur (assistante, commissaire, Régie des oeuvres);
- liste des prêteurs d'une exposition (assistante, commissaire, direction, présidence, relations publiques);
- liste des artistes d'une exposition (assistante, commissaire, presse);
- liste des oeuvres par salle d'exposition (assistante, Régie des oeuvres, DBS, atelier);
- liste, par prêteur, des oeuvres dont la demande de prêt est acceptée, ou en suspens; liste, par prêteur, des oeuvres refusées, pourcentage, à une date donnée, des demandes de prêt signées (assistante, commissaire, direction);
- liste des oeuvres par ville d'itinérance, puis par artiste (service Exposition, Régie des oeuvres).

(1) Nous suggérons entre parenthèses les services intéressés.

A priori, la liste la plus complète, impliquant les trois fichiers, est la liste des oeuvres par pays, ville, prêteur, qui intéresse aussi bien le service Exposition que la Régie des oeuvres. On pourrait donc la choisir pour la sortie en temps réel.

On trouvera ci-après, à titre d'illustration des documents de base utilisés, le modèle de demande de prêt du MNAM utilisée en 1986.

Demande de prêt Loan agreement

Exposition :
Exhibition:

Dates : Dates:	Commissaire : Curator:	Tél. poste : Tel. ext.:
Lieu : Place:	Assistant : Assistant:	Tél. poste : Tel. ext.:
Itinérance : Tour:		
Nom et adresse du prêteur : Name and address of lender:	Tél. résidence : Home phone:	
	Tél. professionnel : Business phone:	
En quels termes le nom du prêteur doit-il figurer ? / How do you wish to be credited ? Au catalogue : In the catalogue:	Dans l'exposition : On the exhibition labels:	
Auteur de l'œuvre : Artist's name:	Titre / date / n° d'inventaire : Title / date / inventory number:	
Matière / technique / support : Medium / support:	L'œuvre est-elle datée, signée ? En quels termes ? How?	Où ? Where?
Pouvez-vous nous fournir une photographie de l'œuvre ? Can you kindly supply or lend a photograph of the work? <input type="checkbox"/> Oui Yes	Sinon, où pouvons-nous nous la procurer ? Or state any other source where one may be obtained?	
<input type="checkbox"/> Non No		
Dimensions : hauteur x largeur x épaisseur (en cm) / Dimensions : height x width x depth (cm) Peintures, dessins... Paintings, drawings	Sculptures, installations... Sculptures, installations...	
Avec cadre : With frame:	Avec socle : With base:	
Sans cadre : Without frame:	Sans socle : Without base:	
Type d'encadrement : Type of frame:	Dimensions du socle : Dimensions of base:	
Cadre original ? Artist's frame?	Socle original ? Artist's base?	
<input type="checkbox"/> Plexiglas Plexiglass	<input type="checkbox"/> Verre Glass	
Poids approximatif : Approximate weight:	Poids approximatif : Approximate weight:	
Si cela est nécessaire, nous autorisez-vous à décadrer l'œuvre, étant bien entendu qu'elle vous sera retournée dans l'état ? If necessary, may we unframe the work, with the understanding that it will be returned to you exactly as originally received? <input type="checkbox"/> Oui Yes	<input type="checkbox"/> Non No	
Transport / Shipping instructions		
Notre régisseur vous contactera pour organiser le transport de l'œuvre (42.77.12.33 poste 4615) Our registrar will contact you regarding shipping arrangements (42.77.12.33 ext. 4615)		
Adresse où retirer l'œuvre : Address for pick up of work:	Adresse où reexpédier l'œuvre : Address for return of work:	
Assurance / Insurance		
Valeur d'assurance (à déclarer sous notre police d'assurance - voir conditions générales au dos) : Insurance value (to be declared under our insurance policy - see general conditions on reverse):		
Date : Date:	Signature du prêteur : Lender's signature:	

Merci de nous retourner les 4 premiers feuillets des 2 formulaires. Le dernier vous est destiné.
Please return the first 4 copies. The last one is for you files

(JN)440 (CL)101

12.05.



CHAPITRE III

L'ANALYSE DES COÛTS A POSTERIORI

EVALUATION DU COÛT COMPLET D'UNE EXPOSITION

A la demande de l'administrateur du MNAM, le CGS a tenté une évaluation du coût "complet" d'une exposition typique du 5e étage.

Le but de l'opération était de posséder des éléments de comparaison avec d'autres manifestations ou institutions culturelles, éléments utiles notamment dans le dialogue avec la tutelle. Dans cette optique, la précision des calculs, illusoire de toute manière, aurait nu plus que servi à la crédibilité du résultat; seuls importaient les ordres de grandeur, obtenus à l'aide de raisonnements grossiers, mais aisément explicables.

Mais, pour ce faire, la connaissance même précise du budget d'une exposition (les dépenses facturées à l'extérieur, appelées "coûts directs") était insuffisante; il fallait pouvoir apprécier, de manière quantitative, l'impact de la structure qui servait de support à l'exposition, l'ensemble des services du Centre concourant à la réalisation du projet. Le problème était donc l'évaluation de ces dépenses "indirectes" invisibles, à l'aide de clés de répartition nécessairement plus ou moins arbitraires qu'il fallait déterminer.

Choix des coûts pris en compte et des clés de répartition

Les coûts sur la base desquels il fut choisi de travailler peuvent se regrouper en trois catégories :

- coûts de personnel,
- entretien et maintenance du bâtiment,
- frais administratifs du MNAM.

Au vu de cette liste, il apparaît d'emblée que le coût complet calculé ne sera en fait qu'un coût "partiellement complet", ou un mino- rant du coût complet si l'on préfère, puisque on n'a pas pris en compte l'ensemble des frais de fonctionnement des services communs

du Centre Pompidou (jusqu'à la présidence) qu'il aurait fallu répartir de manière totalement arbitraire sur l'exposition.

En particulier, pour les coûts de personnel, seuls ont été retenus des personnels travaillant directement sur l'exposition pendant une partie non négligeable de l'année, donc, à l'exception des architectes de la DBS, uniquement des personnels du MNAM; les évaluations de temps passé sur l'exposition résultent à la fois de discussions avec les intéressés, et de ratios estimés par le CGS, très approximatifs, mais comportant un caractère de vraisemblance.

En ce qui concerne les frais d'entretien et de maintenance du bâtiment, il est apparu rapidement qu'il était illusoire d'essayer d'isoler, poste par poste, les frais imputables à l'espace du 5e étage où se déroulait l'exposition. En effet, l'entretien et la maintenance du Centre sont réalisés par un certain nombre de sous-traitants avec qui sont passés des contrats globaux de longue durée, sous la responsabilité de la DBS. Une manière simple et suggérée par la DBS elle-même d'obtenir un ordre de grandeur consistait à répartir le coût total annuel de ces contrats au prorata des surfaces occupées par l'exposition, et du temps d'occupation. Là encore, on néglige le coût de fonctionnement propre de la DBS dont, dans l'optique d'un coût complet, il aurait fallu imputer une part à l'exposition ne serait-ce qu'une part des coûts de sécurité et de surveillance.

Enfin, les frais administratifs pris en compte consistent uniquement en dépenses de courrier, téléphone, photocopies, dont le total annuel est isolable pour l'ensemble du MNAM. La clé de répartition choisie est la même que celle qu'on a utilisée pour répartir les temps de travail du chef de service Régie des oeuvres entre expositions et collections permanentes.

Résultats des calculs

Personnel

- Commissaire : 2 ans
- Assistante d'exposition : 1,5 an
- Assistante de régie : 3 mois
- Chef du service Expositions : 1 mois
- Chef de la Régie d'oeuvres : 1 mois
- Architectes : 2 mois
- Service de presse : 1 mois

+ Charges sociales (45 %)

Total des salaires = 1 044 000 F

La justification des clés de répartition utilisées est indiquée sommairement ci-dessous :

* pour le travail architectural, on a considéré que, en volume de travail, le 5e étage donne à lui seul autant de travail que les autres expositions, soit pour une exposition, $1/6$ du temps annuel = 2 mois, puisqu'il y a eu 3 grandes expositions au 5e étage dans l'année;

* pour le chef du service Exposition, la disproportion entre petites et grandes expositions est moins forte, compte tenu du travail administratif, et du travail sur les conventions pour les petites expositions, d'où les clés de répartition suivantes :

5e étage = $1/4$
autres = $3/4$

d'où une exposition = $1/12$ du temps = 1 mois

* pour le chef de la Régie des oeuvres, le travail comprend aussi ce qui concerne les collections :

collections = $1/4$] du temps total
expositions = $3/4$]

5e étage = 1/3] du temps consacré aux
 autres = 2/3] expositions
 D'où une exposition = $\frac{1}{3} \times \frac{3}{4} \times \frac{1}{3} = \frac{1}{12}$ du temps = 1 mois

Comme on l'a dit, d'autres coûts de personnel, moins importants, ou difficilement évaluables avec vraisemblance devraient être intégrés aux coûts précédents si l'objectif était d'obtenir un coût réellement complet :

- ateliers,
- service documentation,
- caisses (évalué à 77 000 F de vacations),
- gardiennage,
- services administratifs

Entretien et maintenance du bâtiment

Le coût total annuel des contrats (et fournitures liées) gérés par la DBS est de 72 MF.

On répartit ce coût au prorata des surfaces approximatives occupées. Par convention, la surface du 5e étage est évaluée à 1/6 de la superficie des surfaces totales. La connaissance précise de la superficie des différents espaces du Centre n'est de toute façon pas disponible actuellement.

Coût imputé à l'exposition = $\frac{1}{3}$ du coût du 5e étage $\times \frac{72}{6} = 4$ MF

Frais administratifs (courrier, téléphone, photocopies)

En reprenant la même clé de répartition que pour la Régie des oeuvres, on trouve :

Coût imputé à l'exposition = $\frac{1}{12} \times 1\ 250\ 000$ F $\approx 100\ 000$ F

On constate donc que ces premières évaluations, incomplètes et schématiques, des frais indirects de l'exposition aboutissent à un total d'environ 5,2 MF, dont 4 MF représentent les frais liés au bâtiment, équivalent d'une sorte de coût de location du 5e étage. Ces chiffres sont à rapprocher des "frais directs" de l'exposition, qui se montent à environ 7,2 MF. Compte tenu du caractère incomplet des dépenses indirectes évaluées plus haut, il est clair que ces "frais directs", appelés communément budget de l'exposition, ne constituent que "la partie émergée de l'iceberg" du coût complet d'une exposition.

LES-COÛTS D'INSTALLATION DES EXPOSITIONS

L'analyse rétrospective des coûts d'installation des expositions peut avoir deux objectifs :

- quantifier l'impression subjective d'une dérive des coûts d'installation due à une sophistication croissante des "mises en scène" des expositions;
- améliorer la prévision du coût d'installation d'une exposition donnée, par référence à des expositions passées similaires.

Parallèlement, les difficultés rencontrées pour reconstituer les coûts passés peuvent suggérer des méthodes pour, à l'avenir, établir des bilans fiables à la fin de chaque exposition.

Des analyses pourront ensuite être effectuées dans le même esprit sur les coûts de transports et d'assurance.

Les sources d'information disponibles et leurs limites

Les limites des sources informatiques

Le croisement par informatique de la comptabilité analytique et de la comptabilité budgétaire permet, en principe, d'isoler pour chaque exposition les dépenses respectives sur le chapitre 628-27

(travaux sous-traités à l'extérieur). Mais il ne semble pas permettre de remonter au-delà de l'année 1985.

Par ailleurs, les travaux sous-traités à l'extérieur ne recouvrent pas entièrement les coûts d'installation. On peut en effet y trouver :

- certaines sous-traitances qui servent en fait pour le catalogue,
- des contrats passés exceptionnellement avec des personnes habituellement rémunérées par vacations ou honoraires,
- des sous-traitances de stockage de caisses ou d'oeuvres, d'accrochage et de décrochage des oeuvres, de nettoyage et de maintenance.

Cela dit, le montage proprement dit représente habituellement l'essentiel du 628-27.

A l'inverse, des coûts d'installation peuvent apparaître sur d'autres chapitres. C'est le cas par exemple des fournitures (606-81), des changements de moquette (615-22).

Les fournitures, en principe, ne concernent que les travaux d'installation réalisés par les ateliers du musée (à l'exception notable de la signalétique). Mais, comme pour la moquette, l'affectation de ces dépenses à une exposition donnée comporte une part d'arbitraire, du fait de l'existence de stocks.

Plus généralement l'affectation de telle ou telle facture à un compte budgétaire et une exposition donnés peut avoir résulté de commodités circonstancielles (par exemple comptes ou enveloppes épuisés). Ceci nécessite des redressements qui ne peuvent être opérés qu'en s'aidant de la mémoire du service comptable, donc peu de temps après.

Pour toutes ces raisons les bilans informatiques ne peuvent être utilisés que comme un recoupement d'autres sources d'informations, et ne permettent pas, pour l'instant, de remonter très loin dans le temps.

L'utilisation directe des devis

L'utilisation directe des devis est de toute façon nécessaire si l'on veut isoler la nature physique des tâches sous-traitées et, dans les cas favorables où elles sont nécessaires à la facturation, des unités d'oeuvre (nombre de cimaises, mètres carrés de peinture, mètre linéaire de surhausse, etc.)⁽¹⁾.

Mais ceci suppose que ces devis aient été archivés, et comportent plus qu'un nom de fournisseur, ce dernier étant parfois très polyvalent, ou s'il n'est pas un fournisseur régulier, à la spécialité difficile à reconstituer.

Si le classement, l'interprétation et la récapitulation des devis n'est pas faite au fur et à mesure, leur archéologie est en pratique très difficile.

Il semble que les archives les plus utilisables de ce point de vue soient celles de la DBS. Cette dernière procède à des bilans par nature de travaux, systématiques depuis un ou deux ans, dans le but, en particulier, de faire apparaître la part et la nature des "travaux supplémentaires", non prévus dans son budget estimatif. Faute de bilan définitif, on dispose en tout cas presque toujours des budgets estimatifs, et cela à partir de 1981.

Mais ces budgets estimatifs ont été faits avec un degré de détail et des natures de regroupement qui ont fluctué au cours du temps. La nomenclature la plus commode est celle qui a été mise en place pour l'exposition Sculpture, et dont s'est inspiré le projet de fiches budgétaires mis au point par le CGS.

(1) Les cimaises sont des cloisons mobiles servant à structurer l'exposition. Les surhausses servent à augmenter leur hauteur.

L'analyse rétrospective effectuée par le CGS s'est contentée de ces budgets estimatifs, sauf pour les travaux de la CGEE⁽¹⁾ dont les devis définitifs sont toujours présents et facilement interprétables (forme normalisée, grand degré de détail).

Le fait d'utiliser les budgets estimatifs n'est pas trop gênant car il semble que ces budgets, réalisés peu de temps avant les travaux, soient suffisamment fiables pour le degré de précision recherché dans cette étude.

L'important est qu'à l'avenir la DBS soit motivée à continuer le travail de récapitulation final, et sous une forme identique pour chaque exposition.

Les fluctuations du coût indépendantes de la mise en scène

En supposant résolus les problèmes d'accès à l'information, il faudra prendre garde au fait que deux expositions physiquement identiques peuvent très bien susciter des dépenses extérieures différentes. C'est en particulier le cas si la part des travaux réalisés par les ateliers varie. C'est aussi le cas si une des expositions se voit affecter le coût de la remise en état périodique des cimaises et de la moquette. Il se peut également que, du fait de l'exposition qui l'a précédée, une exposition se voie affecter des coûts de maintenance des cimaises entre étages, les cimaises laissées sur place ne pouvant être réutilisées.

En ce qui concerne les ateliers, la reconstitution de la contribution aux différentes expositions ne peut, pour l'instant, s'appuyer que sur la mémoire du responsable. Il n'est d'ailleurs pas sûr qu'à l'avenir il lui soit facile de tenir une comptabilité précise du

(1) La CGEE a un contrat global de sous-traitance avec le Centre Pompidou pour l'entretien des bâtiments, et s'occupe de la plupart des installations de cimaises et des travaux de peinture, pour les expositions.

temps consacré à chaque chantier, compte tenu de l'imbrication des tâches.

Cela dit, pour les grandes expositions, l'essentiel du travail est sous-traité, les tâches revenant à l'atelier étant un peu toujours les mêmes (urgences diverses, raccords), les exceptions importantes devraient pouvoir être facilement repérées (construction de portiques ou de socles nombreux).

Pour les petites expositions les fluctuations relatives peuvent être plus importantes, car la part des ateliers peut devenir importante (réalisation de la peinture, par exemple).

Citons enfin une cause de fluctuation externe plus difficile à isoler encore : la contrainte de la programmation peut imposer de réaliser des travaux en urgence, et donc à un tarif demandé par les sous-traitants plus élevé.

Le fait que l'analyse des coûts effectuée ne cherche pas une grande précision permet peut-être, là encore, de négliger ces difficultés, mais il faut, cas par cas, vérifier qu'elles ne peuvent expliquer un coût anormalement élevé.

Les modalités de traitement des chiffres recueillis

Principes généraux

Il a été choisi de se limiter aux grandes expositions du 5e étage. La nature particulière des galeries contemporaines, et leur changement récent d'installation, aurait rendu de toute façon l'analyse rétrospective peu significative⁽¹⁾.

(1) Pour pouvoir concentrer l'attention sur les dérives liées à la mise en scène, il fallait éliminer les fluctuations dues simplement aux variations de tarifs des .../...

Trois postes ont été principalement individualisés, qui représentent l'essentiel du coût :

- cimaises et opérations liées,
- peintures,
- vélums, menuiserie, serrurerie, vitrines, socles, etc.

Il aurait été intéressant de pouvoir détailler la troisième catégorie, mais les renseignements détaillés manquent sur de trop nombreuses expositions. Cette troisième catégorie représente, cela dit, assez bien le "décor" de l'exposition, la première étant plus liée à son "squelette".

Pour pouvoir interpréter les variations, il faut évidemment comparer des expositions de "taille" identique : soit le 5ème étage complet (avec une ou deux expositions), soit des expositions représentant le même nombre de travées. On doit pouvoir raisonner sur un coût moyen à la travée : c'est ce que fait la DBS pour ses estimations grossières.

On trouvera à la fin de ce chapitre les tableaux récapitulant les données recueillies sur vingt-et-une expositions du 5e étage. Ils sont commentés, poste par poste, ci-après.

Le squelette de l'exposition : les cimaises

Ce poste regroupe les montages et manutentions des cimaises, les travaux sur poutres de service et rail. On a exclu de l'analyse,

.../...

fournisseurs supérieures ou inférieures au taux d'inflation moyen. C'est donc le taux d'indexation du devis du principal fournisseur, la CGEE, qui a été retenu pour ramener toutes les dépenses en francs du début 1986, et non le taux d'inflation moyen. Les tarifs CGEE ont été pris rabais moyen déduit et en tenant compte du coefficient de révision. Les coûts sont évalués avec une TVA de 18,6 % (taux différent de celui utilisé par le service comptable, qui prend en compte un rabais forfaitaire sur le taux normal). On n'a pas tenu compte des 5 à 10 % de divers ajoutés systématiquement aux devis estimatifs.

pour simplifier, le démontage de l'exposition, somme qu'on ne peut toujours ventiler entre deux expositions démontées en même temps (pour fixer les idées, le démontage du 5e coûte de l'ordre de 60 à 80 kF).

Le poste "cimaises" fluctue en gros de 150 kF à 250 kF pour le 5e étage complet, mais sans que l'on puisse déceler une tendance particulière à la hausse de 1981 à 1987.

Il semble qu'un bon indicateur physique de complexité de l'installation soit le nombre de cimaises montées, toutes tailles confondues.

Ce nombre fluctue en gros de 300 à 450, là aussi sans tendance décelable à une hausse au cours du temps. Les pointes observées s'expliquent effectivement par la complexité du plan des expositions concernées.

On peut grossièrement distinguer deux hauteurs de cimaises : 2,8 m et 3,5 m et plus, correspondant à deux classes de tarif (ce dernier ne dépend pas de la largeur). Dans le calcul effectué, on a assimilé grande cimaise et l'ensemble petites cimaises plus surhausse, qui coûtent à peu près la même chose.

On constate que le pourcentage de grandes cimaises a tendance à croître à partir de 1984, mais peut-être en partie de par la nature des oeuvres exposées.

Les deux indicateurs, nombre de cimaises montées et pourcentage de grandes cimaises, pourraient être systématiquement suivis. Ils peuvent peut-être être évalués grossièrement avant même que l'on dispose du plan détaillé de l'exposition. En termes de coût une grande cimaise vaut à peu près deux petites. On a calculé le nombre de petites cimaises équivalent, avec cette pondération, pour chaque exposition.

La peinture

Les données sont parfois un peu fragmentaires en ce qui concerne ce poste. La surface peinte (cimaises + menuiserie) en sous-traitance est en moyenne de 3 200 m² pour le 5e.

L'exception notable de BONNARD s'explique par la nécessité de refaire la peinture en cours de route. D'autres peintes (MATTA, CHAGALL) sont liées, entre autres, à l'usage de peinture de couleur.

En termes de coût l'événement le plus notable depuis 1981 concerne la variation de la qualité des peintures. Après une période d'utilisation d'une peinture spéciale (plus de 40 % plus cher), on assiste depuis deux ans à l'usage systématique d'une peinture meilleur marché.

Globalement, le poste peinture a fluctué entre 140 kF et 230 kF.

Le "décor"; menuiserie, etc.

Si le total des postes cimaises et peinture fluctue dans une fourchette allant de 265 kF à 525 kF, le poste décor, lui, va de 115 kF (CHAGALL, BRAQUE, TANGUY, KOONING) à 1 375 kF (VIENNE). Même en éliminant le cas très particulier de VIENNE, l'écart est encore important entre les expositions simples et les expositions complexes, de 1 à 5.

Il paraît évident que cet écart est plus lié à la nature de l'exposition qu'à une dérive de mise en scène. Les coûts élevés d'ELUARD, de LODZ, de VIENNE et de JAPON, sont liés à leur caractère pluridisciplinaire (présentation de manuscrits, de maquettes, d'objets fragiles), impliquant la construction de vitrines, de capots, de socles. SCULPTURE est évidemment aussi un cas particulier de ce point de vue.

L'usage plus systématique de portiques, plafonds, trottoirs, de

vélums, de plinthes n'est sans doute pas le facteur de hausse le plus important, du moins sur la période considérée (ceci ne serait peut-être plus vrai si l'on remontait avant 1981).

On notera le cas particulier de reconstitutions de salles, qui explique par exemple le coût élevé de POLLOCK, exposition de peintures.

Le coût total

On constate qu'il faut prévoir un budget minimum⁽¹⁾ de l'ordre de 600 kF pour une exposition de peinture, ce chiffre pouvant s'élever à 800 kF pour des tableaux particulièrement grands et un début de mise en scène.

On voit également qu'il faut prévoir un minimum de 1 000 kF si l'exposition comporte des "objets" (sculpture, manuscrits, etc.). Reconstitution de salles, présentation d'architectures et d'ameublement peuvent jusqu'à doubler le coût.

Ces ordres de grandeur peuvent permettre au service financier d'initier longtemps à l'avance la procédure des estimations successives de coût, sans même avoir encore le détail des oeuvres et leur installation.

Pour les expositions ne prenant pas tout le 5e étage, un calcul par travée peut, pour le même usage, se révéler suffisant : environ 75 kF par travée pour une exposition "ordinaire", 120 kF pour une exposition "complexe".

(1) Hors démontage, installation d'un comptoir de vente Flammarion et "divers".

Tableau I - Analyse du coût total (en kF 1986)

Expositions	Coût total	Coût total/travée	Nombre travées
Réalistes	612	77	8
RAY	807 $\left\{ \begin{array}{l} 215 \\ 592 \end{array} \right.$	72	3
POLLOCK		118	5
BRAQUE	630 $\left\{ \begin{array}{l} 379 \\ 251 \end{array} \right.$	76	5
TANGUY		84	3
ELUARD	790	131	6
CHIRICO	732 $\left\{ \begin{array}{l} 442 \\ 290 \end{array} \right.$	110	4
KLEIN		73	4
LODZ	969	121	8
BALTHUS	366	91	4
BONNARD	596	149	4
CHAGALL	609 $\left\{ \begin{array}{l} 319 \\ 290 \end{array} \right.$	106	3
KOONING		72	4
LEIRIS	481 $\left\{ \begin{array}{l} 234 \\ 247 \end{array} \right.$	78	3
KANDINSKY		62	4
MATTA	803 $\left\{ \begin{array}{l} 585 \\ 218 \end{array} \right.$	106	5,5
KLEE		88	2,5
VIENNE	1 873	234	8
SCULPTURE 5e	1 022	128	8
JAPON	1 012	119	8,5
L'EPOQUE 5e	614	77	8

Tableau II - Analyse des coûts par poste (en kF 1986)

	Coût cimaises hors démontage	Nb cimaises montées	% cimaises hautes	Peinture	Décor
Réalistes	170	310	22	95	186
RAY	151	341	4	143	383
POLLOCK	< 73 78	< 116 225	27	< 50 93	< 33 350
BRAQUE	147	328	31	204	116
TANGUY	< 94 53	< 199 129	13	< 137 67	< 55 61
ELUARD	86	250	44	140	467
CHIRICO	226	449	11	166	197
KLEIN	< 127 99	< 270 209	48	< 118 48	< 120 77
LODZ	167	290	47	177	495
BALTHUS	84	157	100	95	75
BONNARD	137	244	80	203	194
CHAGALL	170	326	0	214	115
KOONING	< 52 118	< 113 213	83	< 131 83	< 78 37
LEIRIS	145	271	4	136	140
KANDINSKY	< 63 82	< 130 141	78	< 60 76	< 89 51
MATTA	245	425	98	230	223
KLEE	< 180 65	< 246 179	38	< 160 70	< 155 68
VIENNE	224	379	93	218	1 373
SCULPTURE 5e	208	302	26	146	615
JAPON	164	426	73	195	442 (1)
L'EPOQUE 5e	145	474	77	150	319 (2)

(1) Evaluation provisoire

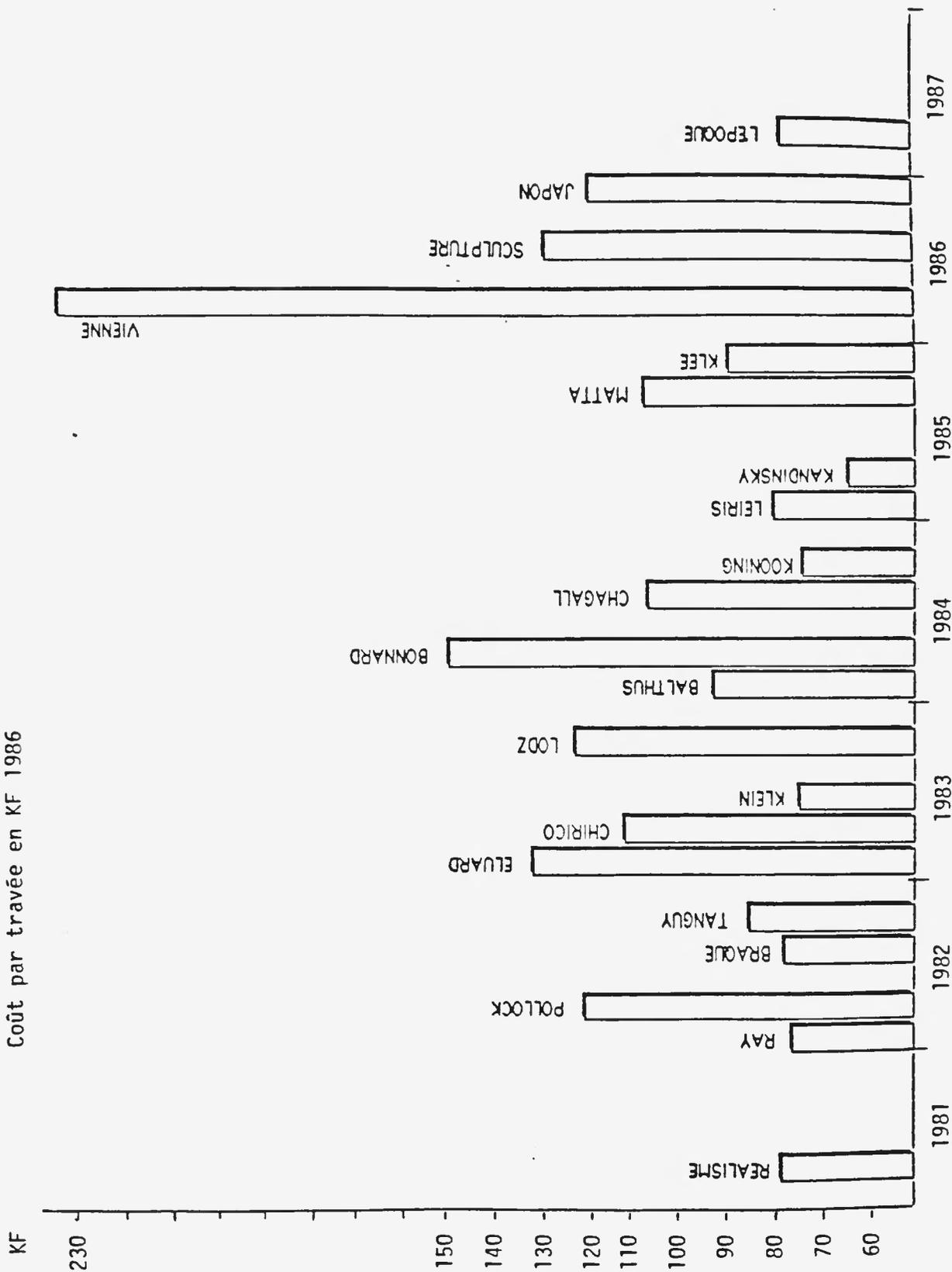
(2) Hors HAACKE

Tableau III - Analyse des coûts par poste et par travée

	Coût cimaises hors démontage	Nb cimaises montées	Nb petites cimaises (1)	Peinture	Décor
Réalistes	21	39	47	12	23
RAY	24	39	40	17	11
POLLOCK	16	45	57	19	70
BRAQUÉ	19	40	52	27	11
TANGUY	18	43	49	22	20
ELUARD	14	42	60	23	78
CHIRICO	32	67	75	29	30
KLEIN	25	52	77	12	19
LODZ	21	36	53	22	62
BALTHUS	21	39	78	24	19
BONNARD	34	61	110	51	48
CHAGALL	17	38	38	43	26
KOONING	29	53	97	21	10
LEIRIS	21	43	45	20	30
KANDINSKY	20	35	63	19	13
MATTA	33	48	88	29	28
KLEE	26	71	99	28	27
VIENNE	28	47	91	27	172
SCULPTURE 5e	26	38	47	18	77
JAPON	19	50	87	23	52
L'EPOQUE 5e	18	59	105	19	40

(1) Une grande cimaise est ici comptée pour deux petites (rapport des coûts).

Tableau IV
Coût par travée en KF 1986



CHAPITRE IV

LES RELATIONS CONTRACTUELLES DU MNAM
AVEC D'AUTRES MUSEES

LE MNAM ET SES PARTENAIRES

DE LA CO-PRODUCTION A LA VENTE CLEF EN MAIN DES EXPOSITIONS

Il arrive assez fréquemment que tout ou partie d'une exposition soit ensuite présenté dans un ou plusieurs autres lieux.

C'est le cas par exemple de deux musées qui décident d'organiser en commun une exposition qu'ils présenteront chacun successivement.

Ce peut être aussi le cas d'un musée qui souhaite reprendre "clé en main" pour l'inscrire à son programme une exposition qu'organise un autre musée.

Entre ces deux cas extrêmes il existe une grande variété possible de partages des rôles entre les différents musées, négociés de façon informelle ou traduits en contrats en bonne et due forme.

Dans la co-production on imagine a priori que le problème est d'arriver à un partage "équitable" : co-responsabilité scientifique (choix des oeuvres, conception du catalogue, etc.), co-financement (règlement des factures, partage des frais, etc.).

Dans le cas d'une reprise "clé en main" au contraire, le musée organisateur a l'entière responsabilité scientifique et financière et doit en principe réclamer une juste compensation de ses efforts et de ses frais.

Mais en pratique nous verrons qu'il est difficile de s'entendre sur ce qui est "équitable" et "juste", non seulement entre les musées concernés, mais aussi selon que l'on adopte le point de vue d'un "commissaire" ou d'un "gestionnaire".

Ces points de vue divergent également sur les avantages et les inconvénients respectifs des divers types de partages des rôles

entre les musées, de la co-production à la reprise clé en main. Ce sont ces divergences que nous allons détailler en premier lieu.

Les commissaires contre une dérive mercantiliste

Pour un commissaire ce qui présente le plus d'intérêt c'est la co-responsabilité scientifique avec des collègues qui peuvent apporter un plus sur le plan de la recherche et de la "réputation", et avec qui se sont nouées des relations de complicité intellectuelle et de réciprocité. Dans cette association, la recherche d'une équité rigoureuse, traduite en clauses juridiques, n'a guère sa place. Le partage des rôles doit se faire en fonction des commodités et des compétences.

Mais la co-responsabilité scientifique est assez rarement praticable ne serait-ce que parce qu'il faut coordonner des projets et des programmations qui s'élaborent assez longtemps à l'avance. Un musée est ainsi le plus souvent amené à prendre le train en route dans un projet déjà lancé par un autre musée, voire même déjà en cours de présentation au public.

Dans ce dernier cas le choix des partenaires répond du point de vue du commissaire aux mêmes critères que dans la co-production, en termes de réputation, et les arrangements décidés doivent garder un caractère informel et non commercial. Il n'est pas question en particulier, selon eux, de vendre "l'idée", ou les heures de travail intellectuel que son élaboration a nécessitées. Un des arguments avancé est qu'une telle vente ne pourrait aboutir qu'à une escalade où le vendeur devenu acheteur se verrait à son tour facturer la conception d'expositions. De plus comment évaluer sans arbitraire le temps passé, le commissaire ayant de multiples activités enchevêtrées, et la valeur de ce temps, les commissaires ayant des statuts et des rémunérations variables selon les cas (fonctionnaires, contractuels plus coûteux, etc.) ?

Vendre un morceau d'exposition a-t-il un sens ?

Une deuxième difficulté se présente pour vendre "l'idée" : même en cas de co-production il est très rare que l'exposition initiale soit reprise telle quelle dans le lieu suivant. La dimension et la structure des locaux, les goûts du public en matière de mise en scène sont différents selon les musées. On ne peut reprendre en général les mêmes oeuvres en totalité ni la même présentation. Le musée suivant reprend donc partiellement l'exposition initiale et y apporte sa marque personnelle.

De plus, de nombreux prêteurs n'acceptent d'envoyer les oeuvres que dans le lieu initial et refusent un voyage supplémentaire, pour des raisons de sécurité et de disponibilité des oeuvres. On ne peut donc en général "vendre" et "acheter" que des morceaux d'exposition.

A la limite, les points communs entre l'exposition initiale et la suivante peuvent être réduits au point que l'on ne peut guère dire qu'il s'agit de la même exposition, à quelques oeuvres communes près.

Des différences trop importantes peuvent alors conduire les commissaires à abandonner la collaboration pour ne pas dénaturer l'idée initiale. "L'acheteur" peut renoncer s'il manque trop d'oeuvres, le "vendeur" peut insister pour que certaines oeuvres soient obligatoirement présentées. Il peut aussi renoncer si la mise en scène ne peut être à la hauteur dans le lieu suivant.

Pour les commissaires une pure et simple vente clé en main n'a donc pas de sens en pratique. A l'autre extrême pour une reprise trop partielle le musée ne vendrait de toute façon plus l'idée mais simplement le service d'un dépôt-relais, ayant rassemblé des oeuvres géographiquement dispersées auparavant et les mettant à la disposition d'organismes intéressés. Le mieux pour le commissaire est de faire gracieusement cette mise à disposition, à charge de revanche bien sûr.

Les préoccupations économiques du gestionnaire

Pour le gestionnaire, les co-productions peuvent être l'occasion de réaliser des économies d'échelle, l'autre musée prenant à sa charge une partie des frais. Mais en cas de reprise, c'est de surcroît l'occasion de réaliser une sorte de bénéfice, sous forme d'un forfait dit de "mise à disposition" réclamé à l'autre musée. L'usage de tels forfaits tend à se répandre, accompagné sous l'impulsion des musées nord-américains de justificatifs de dépenses détaillés.

En l'absence de bénéfice il est important en tous cas pour le gestionnaire de ne pas y perdre en acceptant la reprise par un autre musée. Ceci implique pour lui de rédiger un contrat assez détaillé précisant bien qui paye quoi en matière de transports, d'assurance et d'emballage. La négociation de ce contrat avec les gestionnaires du musée "acheteur" peut être assez acharnée et, si elle est habilement conduite, permettre des "bénéfices" complémentaires, tels la vente de caisses fabriquées antérieurement.

Dans l'optique du gestionnaire un élément important est dans tous les cas le choix des fournisseurs en matière de transport et d'assurance, ces derniers offrant des conditions de prix assez variées. Comme les prêteurs, les musées avec qui l'on négocie souhaitent souvent que l'on travaille avec les fournisseurs auxquels ils sont habitués, qui leur paraissent offrir de meilleures garanties et une plus grande commodité. Mais ces fournisseurs peuvent être plus coûteux que ceux avec qui le gestionnaire a des accords intéressants, liés à sa fidélité de client et au volume annuel traité. C'est souvent le cas pour les assurances. S'ils sont à l'étranger, ils présentent de plus un risque de change.

Le partenaire peut ainsi pousser à la dépense, voire même compromettre les économies d'échelle que permettrait le choix d'un fournisseur unique, à un "prix de gros" avantageux.

Réaliser intégralement les bénéfiques potentiels de la co-production et de la reprise implique donc pour le gestionnaire une grande vigilance sur les détails et une certaine pugnacité dans les discussions contractuelles.

Les préoccupations budgétaires des gestionnaires

Pour un gestionnaire, le problème de l'imputation comptable et budgétaire des forfaits de mise à disposition versés par les musées partenaires, est tout à fait crucial.

En principe, comme les recettes d'entrées, ces "recettes" particulières viennent alimenter un pot commun au niveau global du musée (ou du centre dont fait partie le musée). Mais s'il n'y a pas d'affectation au budget de l'exposition concernée on peut craindre que le commissaire de cette exposition soit moins motivé à rechercher des partenaires.

Pour les gestionnaires d'un ensemble d'expositions par exemple, la non affectation sur le budget de l'exposition reprise donne une souplesse d'adaptation qui permet de faire face aux aléas sur les coûts réels de chaque exposition. Il peut utiliser les gains d'une exposition pour compenser les dépenses imprévues d'une autre.

Pour le gestionnaire du musée, par contre, il peut être intéressant d'utiliser les gains en dehors même du secteur des expositions. Ces gains présentent pour lui l'avantage appréciable d'être de même nature qu'une subvention non affectée, a priori utilisable sur n'importe quel chapitre budgétaire (en dehors des comptes bloqués).

En dehors des forfaits de mise à disposition, la reprise a une influence sur divers chapitres budgétaires de transports, d'assurance, de fourniture (pour les caisses fabriquées par le musée) : en effet, le musée partenaire est amené à prendre en charge une partie de ces frais.

Mais cette influence n'est paradoxalement pas forcément positive, si l'on se place au niveau du budget des expositions et non au niveau global du musée. En effet, dans le cas où l'on est amené à payer le fournisseur et à refacturer au musée partenaire sa quote-part, le paiement de la quote-part refacturée est considérée comme une recette de même nature que le forfait, versée au pot commun. D'où la réticence du service Exposition à signer des conventions où il est le "banquier" de l'opération.

Il se peut en outre que la reprise occasionne des frais supplémentaires sur un chapitre donné, par exemple si l'on doit chercher des oeuvres supplémentaires ou de remplacement. Même si le forfait compense sur le plan global ce surcoût, le budget de l'exposition, lui, se trouve alourdi sans contrepartie comptable.

Les problèmes de timing du gestionnaire

Le problème de l'utilisation des gains se présente en fait de manière un peu différente selon le moment de leur apparition.

Si l'opportunité d'une reprise se présente alors que la conception de l'exposition est déjà largement arrêtée et l'enveloppe budgétaire qu'elle doit respecter fixée, doit-on être plus tolérant sur une dérive des coûts prévus, pendant la réalisation ?

Il s'agit non seulement de savoir si l'on doit augmenter l'enveloppe initiale du forfait de mise à disposition, mais également si l'on doit la diminuer si des dépenses sont finalement prises en charge par le musée partenaire (frais de transport de retour par exemple), ce qui est psychologiquement plus délicat.

Si la reprise est déjà connue au moment de la fixation de l'enveloppe, on peut plus facilement tenir compte uniquement des dépenses qui resteront à la charge du musée.

Mais la reprise peut également intervenir à un moment où les listes d'oeuvres ne sont pas totalement arrêtées, ou les devis exacts non encore disponibles. Si la convention signée fixe la nature des dépenses prises en charge par l'autre musée, on n'en connaît alors pas pour autant le montant exact, ce qui rend difficile la prise en compte de ces dépenses pour remettre en cause l'enveloppe.

Il est par ailleurs important de savoir si la reprise produit des effets budgétaires sur l'année en cours ou sur l'année suivante, compte tenu en particulier de la quasi-impossibilité de reporter d'une année sur l'autre des crédits accordés et non engagés à temps.

La complexité de la répartition des dépenses directes entre les partenaires

Le souci du gestionnaire de savoir ce que l'on gagne à accepter une reprise ou ce que l'on peut demander au partenaire, se heurte à la complexité des problèmes de transport, du rassemblement des oeuvres à leur dispersion, dès lors qu'il y a plusieurs lieux d'exposition. Le problème essentiel est le suivant : pour un partage équitable des frais de transport doit-on tenir compte du fait que les prêteurs peuvent être beaucoup plus proches d'un musée que de l'autre ?

L'usage et le souci de simplification conduisent souvent à ne pas en tenir compte et par exemple à diviser les dépenses totales par le nombre de lieux. Mais il existe de nombreuses autres méthodes plus subtiles que la simple division des dépenses, utilisées selon les cas par les négociateurs des contrats, et qui diffèrent selon qu'il s'agit d'une co-production ou d'une reprise.

Pour une co-production, le plus souvent, le premier musée paye le rassemblement, le deuxième la dispersion et le trajet d'un musée à l'autre est payé en commun.

Cette méthode n'est pas équivalente au partage égal si le rassemblement et la dispersion ont des coûts différents pour les deux musées. L'importance de cette différence n'est de plus pas connue au moment de la signature de la convention (listes d'oeuvres provisoires, absence de devis).

Une variante plus complexe consiste à distinguer les oeuvres par grandes zones géographiques (oeuvres américaines, oeuvres européennes), et à prévoir des modes de partage différents, selon ces catégories d'oeuvres.

Si l'on examine à présent le cas où l'un des deux musées est simplement "acheteur" de l'exposition, il semble a priori logique de lui faire payer les dépenses supplémentaires de transport que le deuxième lieu d'exposition entraîne. Mais il faudrait pour cela soustraire le coût de dispersion des oeuvres à partir du premier lieu du montant des transports occasionnés par la reprise (trajet jusqu'au deuxième musée puis dispersion des oeuvres à partir de celui-ci). L'évaluation de ces différents coûts peut être très complexe, et, là encore, en pratique on procède à une simplification draconienne : le musée "acheteur" paye tous les frais de transport à partir du départ du premier lieu, le musée "vendeur" économisant ainsi ce que lui aurait coûté la dispersion des oeuvres s'il avait été seul. Par rapport à la formule classique de la co-production, la reprise permet au musée vendeur d'économiser la moitié du trajet d'un musée à l'autre.

Cette simplification peut devenir très gênante et entraîner des protestations si le musée acheteur a ainsi à payer plus de transports que s'il avait organisé seul l'exposition. Ce paradoxe peut se produire si de nombreuses oeuvres sont proches du musée acheteur. Pour y remédier, là encore, on peut être amené à distinguer des groupes d'oeuvres par zones géographiques.

Un autre principe de partage pourrait se fonder non pas sur le coût

marginal de l'opération de reprise, mais sur l'économie globale de transports procurée par rapport à la situation où les deux musées auraient organisé l'exposition de façon indépendante. Pour cela il faudrait calculer le coût de rassemblement des oeuvres depuis les prêteurs jusqu'au deuxième musée, sans transiter par le premier. Il faudrait aussi trouver un mode de partage des gains de la collaboration entre les partenaires. Faut-il par exemple accorder un avantage au musée chef de file par rapport à l'acheteur ?

Si l'on passe à présent à plusieurs acheteurs, la simplification qui vient à l'esprit est de diviser à parts égales le coût total des transports supplémentaires. A ce compte, le lieu le plus excentré par rapport aux oeuvres est injustement favorisé, mais sans qu'on sache trop comment calculer ce qu'il devrait payer de plus que les autres. Faudrait-il plutôt faire payer à chacun le transport depuis le musée précédent et partager les frais de dispersion ? (C'est actuellement cette solution qui prévaut le plus souvent).

On voit sur ce cas particulier des frais de transport, l'imbroglio auquel peut se trouver confronté le gestionnaire pour traduire en termes opérationnels les principes d'équité et de justice. Cet imbroglio se retrouve, à des degrés divers, sur les problèmes d'assurance, d'emballage, de convoiement, de douane, problèmes que nous ne détaillerons pas dans le cadre de cette note.

Les solutions choisies dépendent finalement souvent de considérations de commodité, d'accords implicites de réciprocité entre musées travaillant souvent ensemble, ou de rapports de force. Par exemple un musée qui vient se rajouter au dernier moment à un circuit déjà organisé ne sera pas dans la position de refuser qu'on lui fasse payer la totalité des frais de dispersion, au lieu de partager ces derniers à parts égales entre tous les partenaires.

Le problème de la répartition des responsabilités et du travail administratif

En dehors de la répartition des dépenses dites directes entre les partenaires, il se pose pour le gestionnaire le problème de la répartition des tâches assurées par le personnel des musées. Qui s'occupe des relations avec les prêteurs, qui s'occupe de la réalisation éventuelle d'un catalogue commun, qui s'occupe des relations avec les fournisseurs, qui organise les séjours des convoyeurs, qui est responsable de l'emballage ? Il ne s'agit pas là de la facturation du travail intellectuel du commissaire qui semble délicate, pour des raisons à la fois pratiques et éthiques, mais de celle qu'on pourrait appeler les "frais généraux" (frais de personnel dans les différents services, frais de courrier et de téléphone, etc.). Jusqu'à quel point le musée qui les a en charge peut-il les facturer à l'autre ? Doit-on considérer le forfait comme une simple rémunération de ces frais, ou également comme la rémunération du travail de conception proprement dit, et du label du Centre Pompidou ?

Dans le cas d'une co-production chacun prend en charge une partie du travail, en fonction des commodités, sans que l'on cherche particulièrement un équilibre.

Dans le cas d'une reprise non seulement le travail lié à l'exposition initiale est à la charge du premier musée mais également, le plus souvent, le travail supplémentaire engendré par l'itinérance : envoi de nouvelles feuilles de prêts, renégociations avec les assureurs et les transporteurs, stockage des oeuvres avant le départ pour le deuxième lieu, gestion des devis et des factures.

Dans certaines conventions toutefois, le deuxième musée fait son affaire des relations avec les prêteurs pour obtenir l'autorisation d'itinérance, organise les transports supplémentaires avec son fournisseur habituel.

Les deux types de reprise posent des problèmes différents et, dans le deuxième cas, on hésite souvent à demander un forfait de mise à disposition. Le forfait pourrait en effet être considéré comme la contrepartie du travail "d'organisation" de l'itinérance proprement dite, et de l'utilisation du crédit personnel du commissaire ou de l'image de marque du premier musée pour convaincre les prêteurs. Comment, cela dit, chiffrer cette contrepartie ?

On peut déjà penser que le travail d'organisation est très lié au nombre d'oeuvres prévues pour l'itinérance. Mais s'il est à peu près proportionnel, quel est le coefficient de proportionnalité ? Une analyse minutieuse du temps passé par les assistantes d'exposition et de régie d'oeuvres, les secrétaires, serait nécessaire.

Quant au service rendu en engageant le crédit du commissaire et du musée dans les relations avec les prêteurs, il est délicat à valoriser. De plus, en cas de refus de certains prêteurs le service rendu est de fait diminué, sauf à ce que l'on cherche alors des oeuvres de remplacement, avec les surcoûts de rassemblement que cela implique. Doit-on s'engager à chercher des oeuvres de remplacement pour justifier le forfait encaissé ? Qui doit payer les surcoûts ? Le forfait couvre-t-il également ces derniers ?

Conclusions provisoires : vers des conventions types

Il semble que, même si l'on est souvent conduit à s'éloigner, dans la pratique, d'un schéma de convention type pour les reprises, il est utile d'en disposer à titre de référence (cf. exemple ci-après de convention simplifiée). On peut ainsi évaluer l'impact d'avantages accordés, en dérogation de la convention type, à certains musées partenaires, en fonction des habitudes prises avec eux, de leur pauvreté relative, ou de l'intérêt d'y promouvoir un jeune artiste français.

Pour les frais directs l'élaboration d'une telle convention type pose un certain nombre de problèmes si l'on ne veut pas entrer dans trop de complications pratiques. Ainsi en ce qui concerne la prise en compte de la position géographique relative des musées et des prêteurs, le souci de simplicité qui doit continuer à primer sur la recherche d'une équité absolue, conduira sans doute à se contenter de distinguer les localisations d'oeuvres par grandes zones géographiques (par exemple Amérique, Europe). Cette distinction ne serait même faite que dans les cas de dissymétrie importante entre frais de rassemblement et frais de dispersion. Mais la convention type devrait prévoir les cas de ce genre de façon explicite.

En ce qui concerne les "frais généraux", il faudrait sans doute bien distinguer ceux liés à la préparation de l'exposition et ceux liés à l'itinérance ultérieure. Ces derniers, selon qu'ils seront ou non laissés à la charge du second musée, donneront lieu à deux catégories de conventions, le forfait étant plus élevé quand le premier musée organise l'itinérance.

Les frais généraux d'itinérance sont sans doute proportionnels au nombre d'oeuvres sollicitées auprès des prêteurs. Quant à leur ordre de grandeur il est certainement inférieur au montant des forfaits habituellement pratiqués. Ces derniers représentent en effet couramment l'équivalent de près d'un an du salaire d'un cadre, charges comprises.

Même en ajoutant aux frais généraux d'itinérance une quote-part des frais généraux de préparation on reste encore sans doute loin du compte. Il faudrait alors pour aboutir aux forfaits habituels soit prendre en compte le temps de travail scientifique, ce qui paraît exclu, soit prendre en compte la valorisation de l'utilisation du label du Centre Pompidou.

Ce label a certainement une valeur importante et le fait de l'engager pour un partenaire doit être considéré comme un service qui a un prix

de marché reconnu, même si on peut parfois décider de ne pas le faire payer. Ce prix serait alors relativement indépendant de la nature de l'exposition.

Quelle que soit enfin la nature des conventions signées, il faudrait essayer de définir des règles plus claires de prise en compte de ces conventions dans l'enveloppe accordée à l'exposition et dans le budget global du service Exposition. Ces règles s'appuieraient sur les nouvelles fiches budgétaires précisant bien les différentes dépenses avec et sans convention.

ANNEXE : LES CONVENTIONS PASSEES ENTRE MUSEES

Proposition de convention type (1)

Article 1 . Le MNAM se charge de toutes les négociations avec les prêteurs, à l'exception éventuelle d'oeuvres supplémentaires ou de remplacement demandées par un musée donnée. Le MNAM s'occupe des relations avec les assureurs et les transporteurs, choisis d'un commun accord avec les musées partenaires. Il organise les convoiements⁽²⁾, les constats et les emballages sous-traités. Toutefois, chaque musée organise lui-même le déballage et le ré-emballage.

Article 2. Le travail administratif d'organisation et la prise de responsabilité vis-à-vis des prêteurs, engageant son image de marque, sont rémunérés au MNAM sur une base forfaitaire par les autres musées participants.

Ce forfait est proportionnel au nombre d'oeuvres demandées aux prêteurs extérieurs. Il est fixé à :

- x F/oeuvre si le circuit n'est composé que d'un lieu en plus du MNAM;
- y F/oeuvre et par musée si le circuit comporte deux lieux ou plus, en dehors du MNAM ($y < x$).

Ce forfait s'applique aussi aux demandes d'oeuvres de remplacement ou d'oeuvres supplémentaires, mais n'est alors dû que par les musées concernés par ces oeuvres.

Article 3. Si un musée supplémentaire s'insère dans le circuit ultérieurement, il lui sera demandé un forfait de x F/oeuvre comme s'il avait été seul dans le circuit.

Article 4. Le MNAM règle directement toutes les dépenses relatives au circuit sauf pour l'assurance où il y a facturation séparée. Il établit une estimation du total de ces dépenses et indique à chaque partenaire une estimation de sa quote-part. Cette dernière, ainsi que le forfait calculé sur la liste d'oeuvres prévisionnelle, est payable d'avance au MNAM.

(1) Cas où il n'y a pas de disparités importantes entre les musées participants, en ce qui concerne leurs distances mutuelles et leur position par rapport aux lieux de résidence des prêteurs.

(2) La plupart des oeuvres doivent être accompagnées, pendant le transport, par un représentant du prêteur, le convoyeur, pour des raisons de sécurité.

Le forfait reste en tout état de cause acquis au MNAM mais la quote-part sera régularisée quand toutes les factures seront arrivées.

Toutefois la quote-part réelle ne pourra excéder de plus de 15 % la quote-part estimée. La régularisation ne pourra intervenir plus de six mois après la fin du circuit.

Article 5. Les caisses pour les oeuvres européennes sont nécessitées par le circuit : elles sont à la charge des musées autres que le MNAM.

Les autres caisses sont payées également par tous les participants, y compris le MNAM.

En cas d'oeuvre de remplacement ou d'oeuvre supplémentaire, les caisses correspondantes sont payées par les musées concernés par les oeuvres.

Les caisses supplémentaires nécessitées par les oeuvres qui quittent le circuit en cours de route sont à la charge de tous les musées autres que le MNAM pour les oeuvres européennes. Dans le cas d'oeuvres non européennes, les frais sont partagés par tous les musées y compris le MNAM.

Article 6. Les frais d'emballage et de déballage sont à la charge de chaque lieu, ainsi que les éventuels frais de constat.

Article 7. Les frais de stockage en attente d'une exposition sont à la charge de cette exposition.

Article 8. Les frais de transport entre musées sont partagés entre les musées autres que le MNAM. Les frais de rassemblement et de dispersion à partir du premier et du dernier lieu sont partagés entre tous les musées. Les frais d'assurance sont partagés entre tous les musées, même ceux qui bénéficient d'une assurance gouvernementale, à l'exclusion des surprimes liées à un lieu donné, à la charge de ce lieu.

Article 9. Pour les oeuvres qui sortent en cours de circuit, les frais de dispersion sont partagés entre tous les musées.

Article 10. Les oeuvres supplémentaires et les oeuvres de remplacement sont transportées aux frais des musées concernés.

Article 11. Les frais de restauration et d'encadrement sont partagés entre tous les musées.

Commentaires sur les principes de facturation aux autres musées

La convention type simplifiée

* Le forfait par oeuvre a été fixé en fonction du nombre d'oeuvres en cause dans un certain nombre de cas où des forfaits avaient été appliqués dans le passé (en les corrigeant à la baisse pour ne prendre en compte que le travail administratif et la prise de responsabilité vis-à-vis des prêteurs, à l'exclusion de la fourniture de caisses ou du transport d'oeuvres de remplacement par exemple). Cette référence historique a également été amendée en fonction des appréciations subjectives du service Expositions, qui est en contact fréquent avec les musées étrangers, et connaît bien leur point de vue.

Le montant du forfait a déjà été proposé sans problèmes à divers partenaires, sauf pour l'un d'entre eux qui a protesté au nom des habitudes anciennes et de ses problèmes financiers.

* Les frais administratifs que supporte le MNAM pour l'organisation du circuit sont constitués d'une partie fixe et d'une partie proportionnelle au nombre de lieux. En toute rigueur, il aurait donc fallu prévoir un tarif variant avec le nombre de participants au circuit. Pour simplifier, seuls deux tarifs ont été prévus correspondant aux deux cas suivants : cas d'un lieu d'itinérance, cas de deux lieux d'itinérance ou plus.

* Les musées qui s'insèrent dans le circuit au dernier moment obligent à refaire une partie du travail administratif (lettre aux prêteurs par exemple) d'où un tarif plus élevé que pour les musées programmés.

* Les modalités de paiement sont conçues pour éviter au MNAM d'être le "banquier" de l'opération, et pour permettre aux autres musées de connaître à l'avance leurs dépenses, avec une marge d'incertitude raisonnable.

* Quand des oeuvres quittent le circuit en cours de route, ceci augmente les coûts d'emballage et de dispersion de ces oeuvres; il est prévu, pour simplifier, de partager également ce coût entre les musées de l'ensemble du circuit. Les musées de la fin du circuit participent ainsi au coût de dispersion d'oeuvres dont ils n'ont pas disposé, mais c'est une façon de prendre en compte le fait qu'ils sont d'une certaine façon à l'origine d'un surcoût en n'ayant pu ou voulu reprendre toutes les oeuvres.

* La formule consistant à faire payer à chaque musée les frais de transport depuis le musée précédent a été abandonnée car favorisant indûment un musée voisin du précédent dans le circuit. Les coûts des transports inter-musées sont partagés équitablement entre les participants. Le MNAM, qui organise ces transports⁽¹⁾ et les paye, refacture leur quote-part aux autres musées.

La prise en compte des disparités géographiques

La convention simplifiée ne peut s'appliquer telle quelle en cas d'importantes disparités géographiques, par exemple lorsque des musées sont plus proches que d'autres des oeuvres, ou dans les cas où musées et oeuvres sont répartis sur deux continents.

Dans le cas extrême où par exemple toutes les oeuvres seraient voisines du MNAM, celui-ci ne participerait évidemment pas aux coûts de dispersion à partir du dernier lieu, qui serait, lui, éloigné des prêteurs. Des compromis seraient faits pour les cas intermédiaires.

Quand la convention simplifiée ne peut s'appliquer du fait de grandes disparités d'éloignement, on peut être amené à scinder la liste d'oeuvres en groupes géographiquement homogènes (par exemple USA, Europe), groupes auxquels s'appliqueraient les règles de partage des frais précédent, chaque groupe étant traité comme une exposition séparée.

(1) Des exceptions peuvent être faites pour des raisons de commodité locale (musée ayant son transporteur habituel, proche).

CHAPITRE V

LE PROBLEME DES INTER-EXPOSITIONS

A l'époque de l'étude du CGS, le problème des inter-expositions apparaissait comme un point sensible dans la gestion du Centre. Des expositions complexes à monter se succédaient à un rythme rapide, rendant acrobatique le respect des délais imposé par les dates d'inauguration.

L'impression générale était que la situation s'aggravait au fil des années, et les responsables du chantier de démontage et de montage que constitue une inter-exposition (DBS - Atelier - Mouvement des oeuvres...) mettaient en cause l'ambition excessive de la programmation décidée au sommet, quand ils ne se rejetaient pas les uns sur les autres la responsabilité des risques de retard.

Tenir à tout prix le délai

L'ambiance tendue régnant dans les réunions de coordination des chantiers s'explique en particulier par le fait que retarder au dernier moment une date d'inauguration est considéré comme impensable. On se souvient encore de l'unique cas où le Centre avait été obligé de le faire comme un mini-scandale.

Une fois les invitations à l'inauguration lancées, on comprend qu'il soit difficile de faire machine arrière. Mais même avant ce point de non retour, la date est relativement intangible : si on la retarde on risque de rater le moment favorable où journalistes, critiques et artistes étrangers sont présents dans la capitale, de rentrer dans une période de vacances où l'inauguration fera un "four", de raccourcir l'exposition car des oeuvres doivent être rendues aux prêteurs à une date impérative, toutes choses contre lesquelles le commissaire de l'exposition s'élève avec la dernière énergie.

Tenir la date prévue est aussi un point d'honneur pour les équipes de l'atelier qui, les derniers jours fatidiques, multiplient heures supplémentaires, travail le week-end, pour la DBS qui demande des

travaux en urgence à ses sous-traitants, au nom de la fidélité qu'on leur témoigne, et en acceptant de payer le prix fort.

Réaliser à chaque fois l'impossible exploit que tout soit prêt à temps est un enjeu certes motivant et qui perpétue l'ambiance pionnier, anti-bureaucratique du début du Centre Pompidou. Mais la direction n'élève-t-elle pas trop la barre, en comptant sur la mobilisation de chacun ? La question était périodiquement posée.

Étaient également parfois mis en cause certains commissaires qui ne se décident que tardivement sur un parti, retardant ainsi l'élaboration du plan, et dont les "caprices" de dernière minute joints à ceux des artistes viennent tout compromettre, les exigences des prêteurs et des convoyeurs qui imposent des contraintes supplémentaires (présence lors des emballages et des déballages), le manque de coordination des départements du Centre.

La logique de la programmation

Face à ces récriminations, dans les réunions de coordination du chantier, le chef du service Expositions se retrouve souvent seul, face à la DBS, aux ateliers et à la régie des oeuvres, pour représenter le point de vue du programmeur (présidence du Centre, direction du musée, commissaires), et a l'impression de se trouver entre le marteau et l'enclume. Face aux demandes d'allongement de la durée de l'inter-exposition le service Exposition ne peut que dire qu'il transmettra, mais qu'on peut déjà prévoir une fin de non-recevoir.

Quelle est donc la logique mise en oeuvre pour bâtir la programmation incriminée ? Y a-t-il eu une dérive dans cette logique ?

Pour éclairer ce point, après une discussion avec la cellule programmation du Centre, qui prépare les décisions de la présidence, le CGS

s'est livré à une analyse rétrospective. Il a reconstitué la chronique des expositions du 5e étage, avec leur durée et leur intervalle (l'inter-exposition) (Fig. 1).

Il apparaît clairement un changement de logique à partir de 1982, correspondant aux choix de la nouvelle direction. Avant, le rythme est de deux expositions par an, durant quatre à cinq mois, parfois davantage. C'est l'époque des grandes expositions pluri-disciplinaires, de la série des Paris - (X). Après 1981, le rythme s'accélère. On passe à trois expositions par an, la plupart dédoublées en deux expositions jumelles se partageant le 5e étage. C'est le retour à des expositions plus monographiques, qui "tournent" plus vite. La durée des expositions tombe à 2 ou 3 mois, chute évidemment inévitable si on multiplie les expositions à durée d'inter-exposition constante.

Qu'en est-il justement de la durée d'inter-exposition ? a-t-elle également été contractée ? est-elle bien adaptée à chaque fois à la complexité du démontage de la précédente et du montage de la suivante ?

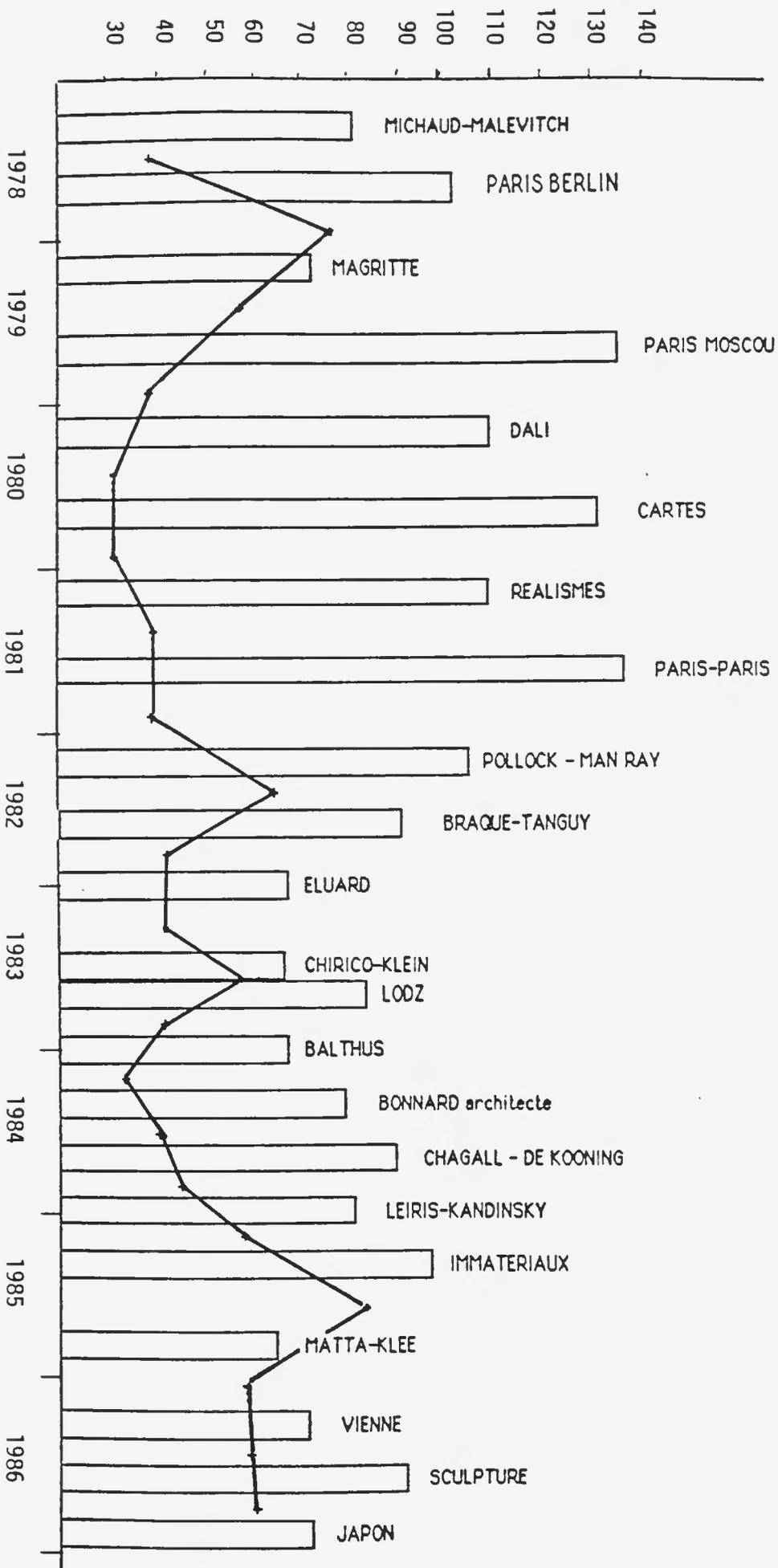
L'évolution de la durée d'inter-exposition paraît, au vu de la figure 1, assez cahotique.

Les durées les plus récentes sont élevées, mais des durées identiques avaient déjà parfois été observées dans le passé. Ces expositions récentes sont réputées particulièrement complexes à installer, ce qui pourrait expliquer des durées élevées.

A contrario, certaines expositions d'avant 1982 avaient des durées d'inter-expositions exceptionnellement faibles, mais leur "mise en scène" était réputée plus simple qu'aujourd'hui.

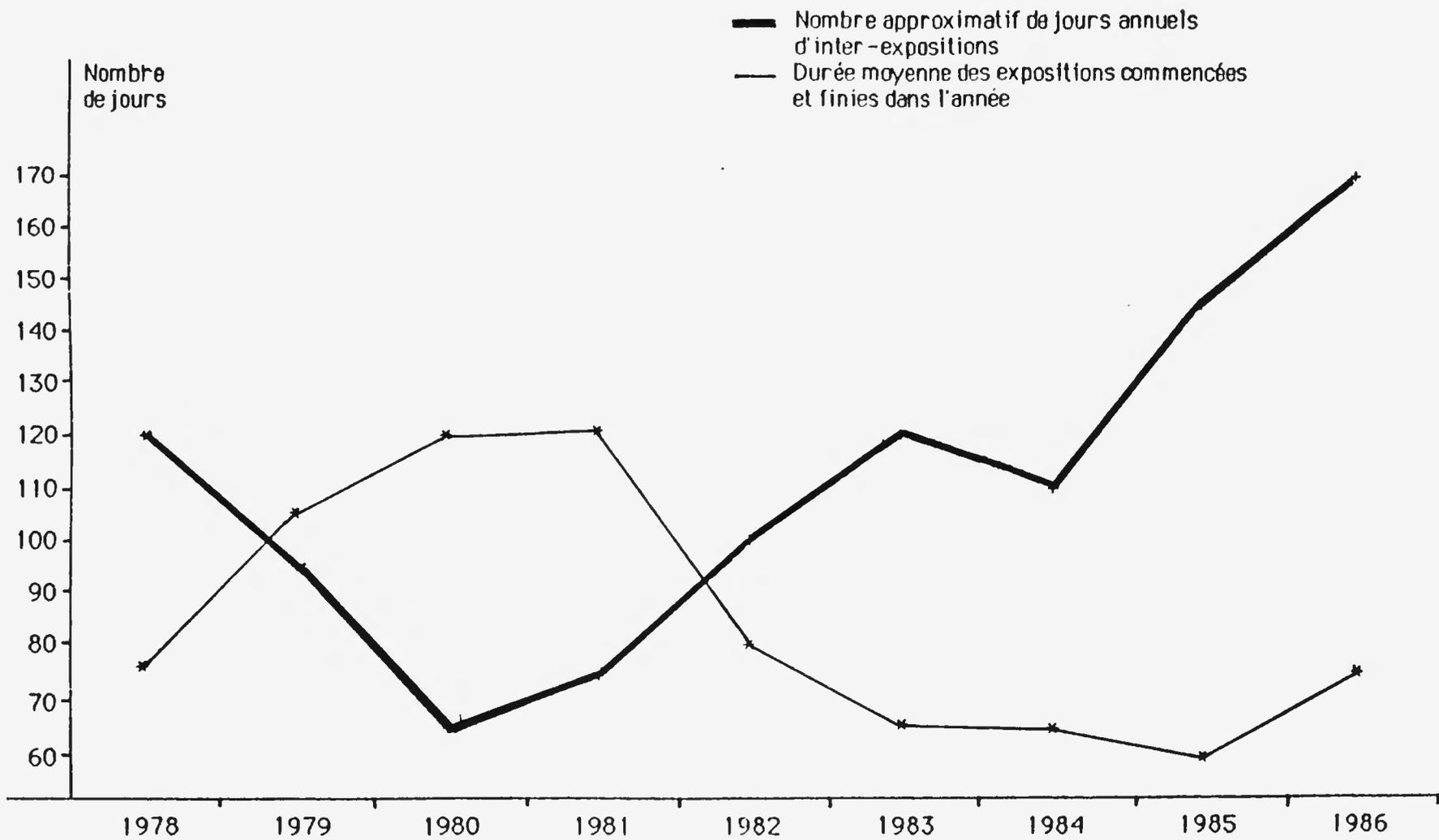
Faute de pouvoir mesurer la complexité d'une installation, il est difficile de se prononcer sur l'existence d'une augmentation ou d'une diminution de la durée d'inter-exposition au fil des années pour un

Figure 1
Nombre de jours



□ Histogramme des durées d'exposition
— Courbe des durées approximatives d'inter-exposition

Figure 2



niveau de complexité donné.

On constate sur la figure 2 l'effet inexorable de l'augmentation conjuguée de la fréquence des expositions et de l'augmentation des inter-expositions sur le nombre de jours annuels de fermeture au public (total des inter-expositions). Ce nombre peut atteindre et même dépasser celui des jours d'ouverture.

Cela dit, certaines fluctuations des durées d'inter-expositions s'expliquent peut-être par des contraintes de programmation spécifiques liées au calendrier des visiteurs (afflux à certaines saisons, mois de vacances, week-ends, ponts). Il faut placer les inter-expositions dans les creux (on compense la fermeture du 5e étage par d'autres expositions dans le reste du Centre, ce qui n'est pas simple). Ce calendrier interfère lui-même avec celui de la disponibilité des oeuvres qui empêche de retenir les dates d'ouvertures "idéales".

Comment réduire la durée d'inter-exposition ?

Les contraintes techniques de chantier peuvent également expliquer la durée d'une inter-exposition. Il a été dit au CGS que l'organisation du travail sur le chantier est devenue plus difficile du fait de l'accroissement des contraintes de sécurité des oeuvres. A la suite d'incidents qui ont marqué les mémoires, même s'ils furent rarissimes, les règles de "privatisations", d'interdiction de certains travaux à côté des oeuvres se sont durcies. Pour des raisons de sécurité également, on a de moins en moins voulu faire appel à des ouvriers extérieurs, sous-traitants ou vacataires, sauf s'ils étaient déjà très habitués à ce type de travail. On perdait ainsi en souplesse pour faire face aux travaux urgents. D'une manière générale on est passé aussi d'un certain bricolage improvisé des débuts du Centre, à une organisation plus fiable mais plus lente.

Pourtant, augmenter le nombre de jours d'ouverture est non seulement un objectif politique souhaitable, mais procure des recettes supplémentaires non négligeables, qui peuvent compenser le coût des vacataires nécessaires pour réduire d'autant la durée du chantier d'interexposition. Mais les problèmes de sécurité interdisent de tenir ce raisonnement.

De toute façon l'emploi de vacataires aurait aussi trouvé d'autres limites que la sécurité : certains délais ne peuvent être réduits (temps de séchage de peinture par exemple) et le poste vacations fait partie des comptes quasi bloqués étroitement contrôlés par la tutelle.

Quant à remplacer l'accroissement des vacataires par un renforcement des équipes permanentes, ceci reviendrait à laisser ces dernières inoccupées pendant les périodes creuses. L'ère des créations de postes semble de plus révolue au Ministère.

On se trouve en fait en présence d'objectifs tous respectables, mais de plus en plus contradictoires :

- renouveler fréquemment "l'affiche" du 5e étage,
- "amortir" une exposition sur un grand nombre de visiteurs,
- respecter la cadence saisonnière de la fréquentation de la clientèle.
- respecter la liberté créatrice et d'improvisation du commissaire pour faire une exposition de qualité,
- veiller à la sécurité des oeuvres,
- ne pas avoir d'équipe pléthorique à l'atelier,
- soigner la présentation des expositions.

Ces différents objectifs sont portés à des degrés divers par différents membres du Centre dont les conflits risquent de s'aviver en même en même temps que les conflits des objectifs précités.

Cela dit, au moins depuis 1981, l'évolution est encore lente si l'on excepte l'épisode à bien des égards exceptionnel de VIENNE, encadré également d'expositions complexes et soumises à des contraintes de calendrier sévères (MATTA et SCULPTURE).

Pour l'avenir, des moyens possibles de desserrer l'étau des inter-expositions, seraient par exemple :

- de réexaminer la pertinence de certaines règles de sécurité,
- de faciliter les stockages et les transports de caisses ou de cimaises,
- de réfléchir à la formation et au contrôle de vacataires et sous-traitants inexpérimentés,
- d'améliorer l'efficacité des réunions de coordination en y impliquant davantage le commissaire, en les programmant régulièrement, en les préparant par des envois préalables de documents, en limitant le nombre des participants.

CHAPITRE VI

GESTION ET VENTE DES EXPOSITIONS
DANS D'AUTRES MUSEES

LES EXPOSITIONS A LA REUNION DES MUSEES NATIONAUX CONCEPTIONS EN VIGUEUR - SPECIFICITE DES PROBLEMES

Le CGS a rencontré l'Administrateur délégué de la RMN, Mme Irène Bizot, et le chef du service Expositions, Mme Claire Filhos-Petit. Il a pu discuter avec cette dernière des deux notes qu'il avait élaborées sur la gestion et la vente d'expositions du CNAC, et comparer les problèmes posés avec ceux que rencontre la RMN.

Commissaires et gestionnaires

La R.M.N. gère chaque année de 20 à 25 expositions, de tailles et de nature très différentes. L'hétérogénéité des problèmes qui se posent est très grande entre par exemple une exposition d'arts et traditions populaires, une petite exposition dans un château, et une rétrospective de tableaux au Grand Palais. C'est une des raisons pour lesquelles l'organisation des services de la R.M.N. est assez différente de celle du MNAM, et le rôle de ces services par rapport à celui du commissaire s'en trouve comme nous allons le voir profondément modifié.

Le commissaire travaille de façon indépendante, sans que l'on retrouve l'équipe commissaire - assistante d'expositions - architecte permanent propre au MNAM.

Dans de nombreux cas le commissaire remplit lui-même les fonctions assurées par l'assistante et l'architecte : petite exposition quasi artisanale, ou exposition plus importante mais de type classique (monographie de peintre dans des salles préexistantes).

Dans des cas plus complexes le commissaire demande l'intervention d'un architecte extérieur, choisi en fonction de ses antécédents en

matière d'exposition (le commissaire peut vouloir s'inspirer d'expositions antérieures de même nature, ou au contraire s'en démarquer), la R.M.N. jouant un rôle de conseil et de contrôle à ce niveau. L'embauche d'un architecte à temps plein à la R M N ne se justifierait pas. Les établissements gèrent eux-même des équipes d'ouvriers qui peuvent participer à l'installation. La décoratrice de la DMF aide parfois également le commissaire.

Certains commissaires font beaucoup d'expositions tout en assurant des responsabilités importantes en tant que conservateurs. Ils se font alors aider par des conservateurs stagiaires ou débutants qui assurent une partie du travail réalisé par les assistantes d'exposition du MNAM, celle qui ne concerne pas le suivi budgétaire proprement dit.

L'autre partie du travail de l'assistante est assuré par les collaboratrices du service Expositions, qui se partagent les dossiers administratifs des différentes expositions.

La RMN essaye de sensibiliser les commissaires aux problèmes budgétaires, par exemple en diffusant des bilans de coûts, malheureusement ' trop tardifs.

Mais leur formation actuelle et leurs préoccupations sont assez éloignées des questions financières et comptables.

C'est le chef du service Expositions qui, en fonction de son expérience, évalue les enveloppes budgétaires d'expositions, proposées au Conseil d'administration, ainsi que les montants forfaitaires à réserver dans son budget pour les dépenses communes, les aléas et pour les provisions relatives aux expositions d'autres années. Elle demande à ses collaboratrices de suivre l'évolution des dépenses et de prévoir les dépassements éventuels pour tenter de les éviter.

Les "gestionnaires" comprennent par ailleurs le service administratif

en charge de la répartition des dépenses par comptes budgétaires, répartition assez opaque au service Expositions, qui ne dispose, pour l'instant, que d'un classement récapitulatif annuel des dépenses par grandes catégories (présentation, transports, assurances, routage, affranchissements, nettoyage, etc.).

Il existe également une petite cellule Transports-Assurances, un service Publications et un Service des Relations Extérieures.

Ce dernier, récemment créé à la DMF, regroupe en particulier les rôles de service de presse auparavant éclatés entre une cellule du service Expositions et la DMF.

Les relations avec les prêteurs et les listes d'oeuvres sont particulièrement surveillées par le président de la RMN, également directeur de la DMF. Il signe les demandes de prêt, après avoir approuvé la liste d'oeuvres "idéale" définie par le commissaire, puis les rajouts éventuels.

Les demandes des commissaires en matière de coûts d'installation ou d'appel à un architecte sont évidemment particulièrement contrôlées par la RMN, qui veut maîtriser les dérives inflationnistes. En effet toute installation sophistiquée tend à servir de référence pour les demandes ultérieures d'autres commissaires, outre le fait qu'elle augmente le niveau des attentes du public. Les honoraires de l'architecte éventuel, forfaits négociés au coup par coup, posent en fait moins de problèmes que le souci d'originalité de ce dernier, qui le pousse à dépasser l'enveloppe.

Les outils de gestion du service Expositions

Jusqu'ici, chacune des collaboratrices du service Expositions utilise pour le suivi budgétaire sa propre fiche manuelle, à sa convenance.

Le nombre de rubriques isolées dans les prévisions par exposition est d'ailleurs assez faible. Ainsi la rubrique transports regroupe également les missions du personnel, les voyages de personnalités invitées, les stockages d'oeuvres. La rubrique "installation" n'est pas détaillée. Tout ce qui concerne les catalogues et la publicité est pris en charge par le service Publications. Les droits d'auteur sont forfaitaires ou inclus dans les honoraires, etc.

L'informatisation des listes d'oeuvres n'apparaît pas comme une priorité. Elles sont déjà sur traitement de texte, classées géographiquement par le commissaire, à la demande de la RMN.

Le service Exposition souhaite ne pas introduire trop de bureaucratie et de rigidité. Sa principale préoccupation en matière d'outils de gestion concerne le suivi des consommations par chapitre budgétaire et le suivi des mandatements. Il ne peut en effet prévoir les refus d'engagement de dépenses liés à l'épuisement d'un chapitre, ni renseigner des fournisseurs sur le stade où en est leur facture. Il désire-rait être connecté par micro-informatique sur les circuits comptables, pour ne pas être totalement à la merci de la diligence de services administratifs assaillis de demandes d'information.

En dehors des grandes co-productions, où l'on est amené à faire des prévisions des années à l'avance, sur des listes d'oeuvres très approximatives, le problème d'affinement progressif des coûts de transport et d'assurance au fur et à mesure qu'évolue et se précise la liste d'oeuvres se pose peu.

Après l'estimation faite lors de la préparation du budget annuel du service, on fait simplement un devis plus détaillé au moment de l'envoi des feuilles de prêt.

Mécénat et co-productions

La RMN a pour principe de ne passer que des conventions de co-production, et non d'achat et de vente. Ces co-productions concernent essentiellement les grandes expositions et sont décidées assez largement à l'avance, avec un ou deux partenaires maximum, choisis parmi un petit nombre de grandes institutions étrangères.

En général, le musée du premier lieu est chef de file pour l'organisation du circuit, pour des raisons de commodité. Se pose alors le problème de la rémunération de ce travail. Certains partenaires tentent d'étendre cette rémunération à une partie du travail intellectuel proprement dit, celle qu'ils sous-traitent à l'extérieur, sur des contrats d'honoraires, en général très supérieurs aux normes européennes. La RMN est très réticente sur ce point. Quant au travail administratif elle estime que la réciprocité d'exposition en exposition permet d'éviter de faire des facturations.

Certains partenaires peuvent tendre également à vouloir inclure dans les dépenses communes de la co-production des frais de mission qui peuvent paraître parfois indûment élevés à des co-organisateur plus économes dans ce domaine. La RMN demande en général à ce que chacun prenne à sa charge les frais de mission qu'il décide lui-même.

Pour le partage des autres frais entre co-producteurs on tend de plus en plus à la simplicité : partage égal même si toutes les oeuvres ne font pas le circuit complet, même si certains musées bénéficient d'une assurance gouvernementale, même si certains musées sont plus près des prêteurs. Les USA eux-mêmes renoncent à trop entrer dans le détail.

Il est vrai que dans des cas extrêmes, la RMN risque de payer plus cher que si elle exposait seule (par exemple co-production avec les Japonais pour des oeuvres situées essentiellement en France) : le contrat devra alors tenir compte de la réalité.

En principe les partenaires sont définis avant l'envoi des feuilles de prêt quitte à retarder cet envoi. Le président de la RMN s'oppose à ce qu'on resollicite ensuite les prêteurs pour un lieu supplémentaire, leur forçant ainsi un peu la main. Si un musée supplémentaire veut les solliciter lui-même, on va jusqu'à prévenir à l'avance les prêteurs de cette démarche.

Le principe est également que la liste est commune pour tous les lieux. Mais si les tableaux doivent être le plus possible les mêmes, la RMN estime que c'est à chaque musée de choisir sa "mise en scène". Il n'est pas question de céder aux pressions des autres musées qui voudraient parfois imposer la leur, voire la vendre.

Des mécènes viennent spontanément se proposer, ou sont amenés par des musées étrangers, notamment américains. A l'avenir le service des Relations Extérieures fera peut-être une prospection plus systématique.

La subvention du mécène s'analyse, en termes budgétaires, comme une recette affectée au budget général de l'exposition, dont elle diminue le coût global sans abonder un chapitre précis de dépenses, ce qui est peu motivant pour le service Expositions, même si l'opération permet en définitive d'autres réalisations grâce aux crédits ainsi dégagés. La recherche d'un mécène entraîne par ailleurs la nécessité de prévoir plus à l'avance les coûts et leur répartition entre partenaires pour argumenter la demande de subvention. Elle pousse également à inclure dans le budget de la co-production des frais qui auraient été autrement exclus du partage (cf. honoraires et missions), puisque la subvention, qui en tiendra compte, est, elle, partagée.

LES EXPOSITIONS DU MUSEE D'ART ET D'INDUSTRIE DE SAINT-ETIENNE

Les ingénieurs du CGS ont pu passer une journée à Saint-Etienne et rencontrer M. Beaufet, conservateur au musée de Saint-Etienne et Mme Delaigue, plus particulièrement chargée de la gestion budgétaire des expositions.

Avant d'aborder le thème qui fait l'objet de la visite, à savoir les expositions, à la fois sous l'angle de leur conception, de leur suivi budgétaire, de leur co-production ou itinérance éventuelles, on présentera l'organisation générale du musée, ses orientations scientifiques et culturelles, l'environnement institutionnel qui est le sien.

Le musée d'art et d'industrie.

Le musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne regroupe, comme son nom l'indique, deux types de collections fort différentes, l'une consacrée à l'art moderne, l'autre à la mine, à l'industrie et à l'armurerie. B. Ceysson, détaché à la tête du MNAM à partir de l'été 1986, dirigeait l'ensemble⁽¹⁾.

L'équipe du musée est constituée actuellement, pour l'art moderne, de trois conservateurs, dont la répartition des tâches est en train d'évoluer du fait du départ de B. Ceysson. Outre J. Beaufet, il existe en effet deux autres conservateurs jusqu'ici chargés de tâches pédagogiques et d'animation, très développées au musée de Saint-Etienne. Dans l'avenir, l'un d'eux pourrait reprendre la direction de l'ensemble du service animation, tandis que l'autre pourrait se consacrer plus particulièrement à la préparation des expositions.

(1) Cela dit, il se consacrait encore à temps partiel au musée de Saint-Etienne, et vient d'en reprendre la direction, à l'occasion de l'inauguration du nouveau musée.

Outre ces trois conservateurs, on trouve également un pool secrétariat-gestion dont fait partie E. Delaigue, chargée des problèmes d'expositions et de relations avec le mécénat. Par ailleurs, une personne s'occupe de gestion administrative, une du courrier, une des mailings et de la gestion des catalogues, une autre est spécialisée dans les questions relatives aux mines et aux techniques.

Enfin, le personnel comprend une bibliothécaire-documentaliste, une comptable, un photographe et un dessinateur-maquettiste (ces deux derniers intervenant dans les deux musées à la fois), des gardiens, concierges et femmes de ménage. En revanche, il n'y a pas d'équipe technique.

Le musée de Saint-Etienne est un musée municipal dont la section "art moderne" s'est développée après la guerre sous l'impulsion de Maurice Allemand et qui, depuis, poursuit une politique d'acquisition d'oeuvres contemporaines, et de renforcement des liens avec l'Université de Saint-Etienne (sous forme de cours, colloques, formations et animations diverses). C'est cette double volonté, de présence active dans les circuits et les mouvements d'idées de l'art contemporain, et d'intérêt pour l'enseignement et la recherche, qui se retrouve dans la conception des expositions organisées par le musée. L'accent mis sur la fonction de documentation, très développée à Saint-Etienne, en est également une conséquence. Une nouvelle revue va également être créée.

Les liens avec la municipalité de Saint-Etienne sont de diverse nature, mais marqués par une confiance réciproque de longue durée : le musée apporte à la ville une image de marque moderniste et une aura culturelle qui viennent relayer en partie l'image traditionnelle de ville manufacturière attachée à Saint-Etienne; il favorise le développement d'un pôle régional de création artistique; en échange, la ville apporte un soutien politique et financier, sans interférence dans les choix du musée, et une contribution logistique sous forme de mise à

disposition, même ponctuelle, d'équipes et de véhicules municipaux, et de l'entretien des locaux. Par ailleurs, un nouveau musée vient d'être construit, qui doit remédier au manque d'espace et au côté peu fonctionnel du bâtiment actuel.

Les expositions : conception exigeante et organisation artisanale

Le musée a une politique d'expositions conforme aux objectifs qu'il s'est fixés et au cadre institutionnel dans lequel il évolue : il organise sept ou huit expositions par an, soit destinées à faire le point sur une tendance, un artiste, un mouvement, soit plus expérimentales, destinées à informer le public sur les dernières recherches de l'avant-garde. Cette volonté affichée de recherche à l'occasion des expositions exclut tout "achat clé en mains" d'expositions et explique aussi que les conservateurs ne cherchent pas non plus à "vendre" leurs expositions même si, ponctuellement, des itinérances ont déjà été pratiquées; en revanche, il arrive que des co-productions soient organisées avec d'autres musées provinciaux.

La programmation des expositions était faite jusqu'ici de concert par B. Ceysson et J. Beaufret, dans le cadre d'une répartition des tâches assez informelle qui se retrouve, en aval, au niveau de la gestion et du montage à proprement parler des expositions. Cette caractéristique est imputable sans doute en grande partie à la petite taille de l'équipe du musée. Une programmation indicative est faite un ou deux ans à l'avance, approuvée par l'adjoint au maire, et se précise au fil du temps; la durée des expositions est de l'ordre de deux mois, trois mois exceptionnellement, quand il s'agit d'une très grosse exposition ou que l'on peut espérer un gros succès populaire. Mais en général, en deux mois, on a fait le plein du public régional. Les durées d'inter-expositions sont assez souples et peuvent éventuellement être un peu décalées si on s'aperçoit que les prévisions ne pourront pas être

réalisées. Il n'y a pas de période préférentielle dans l'année pour les expositions, à ceci près qu'il vaut mieux se calquer sur l'année universitaire. Toutefois, une fraction du public est constituée de spécialistes étrangers qui viennent dans la région Rhône-Alpes pour visiter plusieurs expositions ensemble; c'est un phénomène dont il faut tenir compte.

La gestion des relations avec les prêteurs commence, comme au MNAM, par des prises de contact informelles (coups de téléphone ou missions des conservateurs), puis se poursuit par les envois administratifs de feuilles de prêt normalisées. Le montage des expositions s'effectue de manière artisanale le plus souvent, l'accrochage étant effectué par les conservateurs eux-mêmes, aidés de gardiens motivés, les travaux de peinture se limitant aux panneaux où sont présentées les oeuvres, à l'exclusion des murs. En ce qui concerne les transports, ils sont en général sous-traités aux transporteurs spécialisés, sauf s'il s'agit d'oeuvres peu fragiles ou de petites expositions, auquel cas on peut faire appel aux moyens de transport municipaux. Quant à l'assureur, on utilise en général toujours le même cabinet.

Enfin, les catalogues sont conçus (textes et maquette) par les conservateurs eux-mêmes, sauf exception; seule l'impression est confiée à un fournisseur extérieur, le même depuis des années.

Gestion budgétaire des expositions

A l'image de l'organisation des expositions, leur gestion budgétaire n'est pas encore très formalisée.

Les sources de financement et leurs circuits administratifs sont variés :

- dans le budget municipal est prévu chaque année un budget global de

fonctionnement annuel pour le musée, qui peut le cas échéant être un peu augmenté au moment du budget supplémentaire; ce budget de fonctionnement, actuellement de l'ordre de 450 kF, est évalué sur la base d'une enveloppe réajustée tous les ans, mais il ne donne pas lieu à l'établissement d'un budget prévisionnel détaillé; il est réparti par articles, selon la comptabilité budgétaire communale, mais cette répartition n'est pas trop rigide et peut être modifiée assez facilement par décision modificative dans un délai d'une à deux semaines; il est destiné à couvrir, entre autres, les coûts d'expositions;

- à l'occasion d'une exposition, la Direction des Musées de France finance une partie (de l'ordre de 20-25 %) de l'exposition (notamment le catalogue) sur présentation d'un devis;

- enfin le mécénat se développe depuis quelque temps, et apporte son concours à la réalisation d'expositions; il s'agit notamment d'entreprises ou de banques locales qui sont progressivement fidélisées.

- quant au budget d'acquisition, il est traité à part, et provient pour partie du budget municipal, pour partie de la Direction des Musées de France avec qui est négociée tous les ans une subvention; les deux sources fournissent environ 1 MF chacune.

La gestion des différentes dépenses liées aux expositions s'effectue de diverses manières selon le budget sur lequel elles sont imputées. En effet, certaines dépenses (frais de mission des conservateurs, frais de réception et d'invitation, location d'espaces publicitaires Decaux) sont prises directement sur le budget municipal, sans transiter par le budget de fonctionnement du musée. Il en est de même, on l'a dit, de frais généraux liés à l'entretien du bâtiment et au fonctionnement global de l'organisme (électricité, courrier). Par ailleurs, il existe une Association des Amis du Musée, dont le budget est essentiellement alimenté par une subvention municipale, qui sert en particulier à gérer des dépenses de publicité (affiches) et la réalisation des catalogues; cette association a notamment pour intérêt de pouvoir récupérer les produits de la vente des catalogues.

En ce qui concerne les outils de gestion budgétaire des expositions, ils sont relativement peu formalisés. Des prévisions sont effectuées par grandes masses, sans que les rubriques en soient stabilisées, notamment pour les expositions importantes, de manière à éventuellement justifier une demande d'augmentation du budget de fonctionnement du musée. Un récapitulatif des dépenses réelles est ensuite établi, distinguant selon les cas le budget "ville" et le budget de l'Association.

Quelques exemples de budgets fournis au CGS par la responsable montrent en particulier l'importance de la part du coût d'impression du catalogue.

Signalons qu'aucun matériel informatique n'est encore utilisé pour cette gestion.

Cela dit, le déménagement dans le nouveau bâtiment, l'accroissement des activités, la nomination éventuelle d'un administrateur, réclamée par les conservateurs, pourraient venir modifier ces modalités de gestion prochainement.

ANNEXE

LA GESTION DES EXPOSITIONS
AU MUSEE NATIONAL D'ART MODERNE
PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ETUDE

SUIVI BUDGETAIRE DES EXPOSITIONS

Le suivi budgétaire des expositions posait problème jusqu'ici en raison, notamment, de l'absence de croisement entre comptabilité budgétaire et rubriques plus "économiques" du budget d'une exposition. Une nouvelle fiche, effectuant ce croisement, tout en regroupant les composantes du budget selon les services qui en ont la responsabilité, a été mise au point avec l'aide des intéressés. Le problème est donc maintenant d'initier l'utilisation effective de cette fiche, et les procédures dans lesquelles elle s'insérera.

Il serait donc utile :

- d'effectuer un tirage de la fiche, après avoir soigné sa présentation matérielle,
- de lui donner un caractère officiel (note de l'administrateur du MNAM),
- de préciser clairement son usage : prévision de l'enveloppe, suivi budgétaire, récapitulation a posteriori, la périodicité de ses remises à jour (suivant la taille de l'exposition), ses destinataires; la responsabilité de sa gestion pourrait être confiée au service comptable et financier du MNAM, aidé de l'assistante d'exposition,
- de rendre plus rigoureuse et plus simple la gestion des demandes de dépense (DD) concernant une exposition : visa obligatoire par l'assistante, tri des DD par le service comptable et financier suivant les grandes rubriques de la fiche,
- d'indiquer clairement les frais considérés comme hors enveloppe de l'exposition et leur mode de gestion (missions par exemple).

INFORMATISATION DE LA GESTION

L'informatisation de la gestion du MNAM a débuté en 1986 par la mise sur pied de différents fichiers (fichiers expositions, fichier oeuvres, fichier artistes) et l'implantation de deux machines à destination des assistantes d'exposition. Une première expérience a été réalisée sur l'exposition L'EPOQUE, LA MODE, LA MORALE, LA PASSION. Le but principal de cette informatisation est d'aider les assistantes à gérer la liste d'oeuvres, élément essentiel de la préparation d'une exposition. Par ailleurs, les mêmes fichiers peuvent être utilisés avec profit par la régie des oeuvres moyennant des tris particuliers (par pays, par prêteur...).

Il semble donc important :

- de suivre en détail la poursuite de l'opération (contenu des fichiers, nombre de machines et lieux d'implantation, règles d'accessibilité aux fichiers,...),
- de donner à brève échéance une formation à toutes les assistantes d'exposition,

- de permettre rapidement l'utilisation des fichiers par la régie des oeuvres et leur application à l'édition automatique de documents (lettres aux prêteurs,...),

- de veiller à utiliser l'informatique dans un but de gestion prévisionnelle, c'est-à-dire en éditant des listes mêmes incomplètes, en temps réel, plutôt que dans un but d'archivage a posteriori.

Enfin, il serait intéressant de mettre sur informatique la fiche de suivi budgétaire avec les évaluations successives des postes du budget, de manière, en particulier, à anticiper les dépassements de chapitres budgétaires.

PREVISION DES COÛTS ET DEFINITION DES ENVELOPPES

Le suivi budgétaire d'une exposition n'a de sens que si l'enveloppe qui a été fixée au départ a un caractère réaliste, si ses composantes sont clairement définies et si le respect de cette enveloppe est placé sous la responsabilité de personnes explicitement désignées. Le travail effectué par le CGS sur l'évolution des coûts d'installation au fil des ans a notamment permis de mettre en évidence certains invariants dans le coût des travaux courants, et de mieux cerner les caractéristiques des "expositions à risques" du point de vue des coûts d'installation.

Concrètement, il pourrait être utile :

- de donner une définition claire de l'enveloppe (enveloppe globale de l'exposition ou sur un seul exercice budgétaire, hors itinérance ou non),

- de désigner plus précocement l'assistante d'exposition, afin de la responsabiliser, avec le commissaire, sur une première ébauche de l'enveloppe qu'elle contribuerait à calculer elle-même,

- de prévoir une fixation des enveloppes en deux temps, l'ébauche et l'enveloppe définitive, en demandant au commissaire et à l'assistante de s'engager sur le respect de la deuxième,

- de poursuivre à la fois sur les coûts d'installation (ce qui a déjà été commencé par le CGS), mais aussi sur les coûts de transport et assurance les études rétrospectives destinées à mettre en évidence des unités d'oeuvres simples utilisables pour une prévision précoce des composantes de l'enveloppe, dans cette optique, il est nécessaire de conserver en mémoire les caractéristiques de l'exposition (nombre de travées, de mètres carrés, d'oeuvres, etc.).

RELATIONS AVEC DES PARTENAIRES EXTERIEURS : VENTE ET CO-PRODUCTION

Le travail sur les contrats de vente et de co-production a conduit le

CGS à proposer un certain nombre de principes pouvant être traduits dans les contrats types :

- en ce qui concerne les frais de transport, une répartition des frais plus indépendante qu'actuellement de l'ordre du circuit pourrait être utilisée, en distinguant, toutefois, circuits européens et circuits "transcontinentaux",
- le principe d'un forfait de mise à disposition des oeuvres, proportionnel au nombre d'oeuvres exposées chez le partenaire, a été adopté; ce forfait, qui a été fixé avec le service Exposition, couvre, non pas le travail scientifique de préparation qui n'est pas facturé, mais le travail administratif de relation avec les prêteurs et les assurances, ainsi que le label du Centre qui garantit les bonnes conditions de l'itinérance,
- les principes de facturation clairement affichés vis-à-vis des musées étrangers n'empêchent pas le MNAM de consentir des rabais à des partenaires privilégiés.

Si l'on souhaite développer les ventes d'expositions, il serait par ailleurs souhaitable de trouver un mode d'intéressement pour le service Régie des oeuvres, dont le budget, contrairement au service Expositions, ne peut en aucun cas être abondé du bénéfice de l'opération pour compenser le surcoût de travail qu'elle occasionne.

GESTION DES INTER-EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

L'analyse rétrospective de la programmation et des durées d'inter-expositions montre que si le rythme de présentation s'est accéléré, la durée d'inter-expositions ne semble pas avoir évolué de manière significative. Mais les personnels impliqués dans la gestion du chantier de montage-démontage ressentent pourtant le respect du délai comme un objectif de plus en plus difficile à atteindre en raison sans doute de la complexité accrue de certains chantiers et des lourdeurs introduites par les règles de sécurité.

Dans ce domaine, peu d'améliorations sont à attendre d'innovations d'organisation. Tout au plus, pourrait-il être intéressant :

- de revoir les règles de sécurité et de privatisation, sources de lourdeurs dans le déroulement du chantier,
- de réfléchir à la formation d'intérimaires "de confiance" utiles en période de pointe,
- d'essayer de réduire les manipulations de caisses et de cimaises en aménageant des stockages proches des lieux d'expositions,
- de sensibiliser le commissaire à l'importance des réunions de chantier.

Cela dit, des changements plus significatifs sur ce problème ne pourraient provenir que d'une évolution de la politique de programmation, elle-même soumise à de multiples contraintes exogènes.