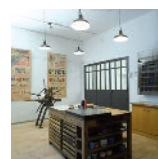


LES
REPÈRES
DE L'AVISE

CULTURE N°1

J U I N 2 0 0 9



L'ÉCOMUSÉE ET LE MUSÉE DE SOCIÉTÉ

Définition, organisation, économie des
services, problématiques d'accompagnement

Réalisé par



En partenariat avec



Ingénierie et services pour
entreprendre autrement

Sommaire

■ PRÉAMBULE	2
■ CONTEXTE ET DEFINITION DE L'ACTIVITE	3
> Définition globale de l'activité	3
> Evolution historique.....	3
> Données générales.....	4
> Les publics.....	5
> Structuration du secteur.....	6
■ DESCRIPTIF DES SERVICES ET ORGANISATION	7
> Service principal	7
> Services secondaires	7
> Ressources humaines	7
> Eclairage : DEPART Développer l'emploi dans le patrimoine rural sur les territoires, par l'égalité des chances.....	8
■ ECONOMIE DES SERVICES : EXEMPLES SIGNIFICATIFS 2005	9
■ DIFFICULTES ET BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT	10
> Principales difficultés rencontrées	10
> Besoins en accompagnement.....	10
■ EN SAVOIR PLUS	11
> Structures ressources.....	11
> Bibliographie	11
> Glossaire des sigles utilisés	11

Introduction



En un état des lieux synthétique sur des thématiques variées, les numéros thématiques des “Repères de l’Avisé” proposent un panorama des enjeux et perspectives du secteur de l’économie sociale et solidaire : données qualitatives et quantitatives, témoignages et exemples, présentation des acteurs incontournables...

Des fiches pratiques, un style facile d’accès et des informations synthétiques et régulièrement actualisées grâce aux collaborations mises en place avec les meilleurs experts et les acteurs représentatifs du secteur concerné.

La collection s’adresse aux porteurs de projets, entrepreneurs sociaux ou dirigeants associatifs, représentants des services de l’Etat, techniciens des collectivités, réseaux d’accompagnement et du financement de l’économie sociale et de la création d’entreprise...

Dans le secteur de la culture, retrouvez les 9 titres déjà parus :

- *L’écomusée et le musée de société.*
- *Le lieu de musiques actuelles et amplifiées.*
- *Le studio de répétition de musiques actuelles et amplifiées.*
- *La radio associative.*
- *La ludothèque.*
- *L’ensemble vocal et instrumental.*
- *La compagnie de théâtre.*
- *Les écoles des arts du cirque.*
- *Le collectif d’arts plastiques et visuels.*

... Et d’autres numéros consacrés à l’entrepreneuriat social, l’Europe, les services à la personne, l’insertion par l’activité économique et l’environnement.

Cette publication a été réalisée grâce au soutien de la Caisse des Dépôts, du ministère de l’Économie, de l’industrie et de l’emploi et du Fonds social européen. En partenariat avec la FEMS (Fédération des écomusées et musées de société).

Outre les écomusées et musées de société portant ou non cette appellation, cette fiche concerne plus largement tous les “musées de territoire”.

Avec le soutien de



RÉALISATION ■ ■

RÉDACTION Claire Andrieu (Opale) ■ SUIVI DE PRODUCTION Karim Zerguit, Virginie Héral (Avisé) ■ MAQUETTAGE Baton Rouge

© Avisé 2009 tous droits réservés - Première édition Janvier 2005

“Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent document, fait sans l’autorisation de l’éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d’une part, les reproductions strictement réservées à l’usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d’autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d’information de l’œuvre dans laquelle elles sont incorporées”. Loi du 1^{er} juillet 1992 - Art. L.122-4 et L.122-5. Code pénal, art. 425.

Contexte et définition de l'activité

■ Définition globale de l'activité

Nés il y a 40 ans, les premiers écomusées et musées de société furent tout d'abord conçus pour témoigner des sociétés rurales que l'urbanisation, les mutations techniques et sociales mettaient en péril. Progressivement, ils ont gagné le champ de l'environnement social, urbain, industriel (objets de la vie quotidienne, paysages, architecture, savoir-faire, témoignages oraux), et se sont pour quelques-uns plus tournés vers le contemporain.

Ce nouveau concept de musée a été inventé par Georges-Henri Rivière (concepteur du musée des Arts et Traditions Populaires, fondateur de la Société d'Ethnologie Française, mort en 1985) et Hugues De Varine, qui a, quant à lui, expérimenté le développement communautaire avec l'écomusée du Creusot. Ces nouveaux musées traduisaient un nouveau regard sur l'objet, contribuant à repenser la muséographie, imaginant ainsi des moyens multiples de restitution pour raconter l'histoire d'un territoire (reconstitutions minutieuses d'intérieurs, ateliers conservés *in situ*). Ces pratiques ont permis de passer d'un musée "institution" cloisonné à ses collections, à un musée "forum", espace ouvert sur son territoire, pour lequel chacun des faits de société (l'immigration, le chômage, la religion, l'école, l'alimentation ...) sont autant de sujets à partager, à traiter et reprendre avec la population. Derrière ce concept, on peut trouver aussi bien des musées du patrimoine technique ou industriel, musées d'arts et traditions populaires, musées d'ethnographie régionale, musées de ville, lieux de mémoire. Tous valorisent les patrimoines technique, industriel ou ethnologique, étudient les cultures populaires ou professionnelles et collectent les patrimoines matériels et immatériels qui en témoignent. Aujourd'hui, le concept français connaît un impressionnant développement à l'étranger, tant en Europe, qu'en Amérique latine, Afrique et en Asie.

Les **missions générales** de l'écomusée sont de **connaître (recherche) et conserver le patrimoine, le communiquer et le transmettre, dans le but d'animer le territoire et de participer à son développement.**

■ Evolution historique

En constante progression depuis 25 ans, les créations de ce type de musées se sont encore accélérées au cours des dernières années. En 1997, Bernard Schotter, directeur adjoint de la Direction des Musées de France (DMF) affirmait déjà : "Sur les 115 musées agréés par la DMF dans les quinze dernières années, la majorité écrasante des créations de musées concerne des musées de société, soit 40 % des musées classés et contrôlés par la DMF". Une étude portant sur 182 musées du patrimoine rural datant de 1996 évoquait également une multiplication de ce type de musées dans les années 80 (40 % d'entre eux se sont créés à cette période).

Une professionnalisation générale et un cap de développement difficile à passer. Au début des années 90, nombreux sont les musées, créés et constitués par des bénévoles qui embauchent des salariés et misent sur le développement de leur fréquentation pour consolider leurs partenariats publics. La professionnalisation progressive des acteurs et animateurs de ces musées militants ne se fait pas sans poser la question du rôle de la population et des acteurs locaux : une question essentielle pour des musées conçus comme des outils de développement communautaire, générateurs de lien social et trait d'union entre les générations. Placé au cœur d'une politique de développement touristique, le musée se retrouve au centre d'enjeux bien éloignés de son objet culturel et social. Particulièrement adapté en termes de publics cibles, aux besoins de ces musées, le dispositif Nouveaux services - Emplois jeunes a positivement contribué au développement des établissements par la professionnalisation des équipes, avec l'intégration d'agents de développement des publics, agents de développement technologique ou encore médiateurs des savoirs techniques.

La loi sur les musées de France (4 janvier 2002) : un classement scientifique avec des contraintes.

Cette loi remplace l'ordonnance de 1945 portant sur l'organisation des musées des beaux-arts en musées nationaux, classés et aussi contrôlés. Un statut ouvert aux écomusées associatifs dès 1981.

Contexte et définition de l'activité

48 % des écomusées et musées de société, membres de la Fédération du même nom, ont reçu l'appellation Musée de France, conformément à la loi, soit par mutation de musée contrôlé à Musée de France, soit sur avis favorable du Haut conseil des musées de France. En contrepartie de l'appui scientifique et technique des services du ministère de la Culture et plus particulièrement de la direction des musées de France, et de l'octroi de subventions d'investissement réservées aux acquisitions et aux travaux d'équipement et de rénovation, l'appellation musée de France implique l'observance d'un cahier des charges rigoureux, défini dans le décret d'application de la loi.

Chaque Musée de France doit disposer d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions, notamment les activités scientifiques, sont assurées par des personnes qualifiées (qualifications définies par décret du Conseil d'Etat). Ce service des publics peut, le cas échéant, être commun à plusieurs musées. La collection de ces musées est inscrite à l'inventaire national avec récolement tous les dix ans. Toute acquisition (de même que toute restauration) d'un bien destiné à enrichir les collections, toute vente à titre onéreux ou gratuit, tout don ou legs est soumis à l'avis d'instances scientifiques dont la composition et les modalités sont fixées par décret (Haut Conseil des Musées). Les musées associatifs candidats à l'appellation musée de France doivent constituer un dossier intégrant impérativement la publication de la consistance de leur inventaire. Ainsi, même si la démarche d'obtention est relativement simple, l'appellation est contraignante, sans générer de financement d'Etat.

Une évolution de tutelle ?

En ce qui concerne l'institution de tutelle des écomusées et musées de société, il s'agit pour ceux ayant l'appellation "musée de France", et pour tous les écomusées et musées de société en ce qui concerne la partie "normative", de

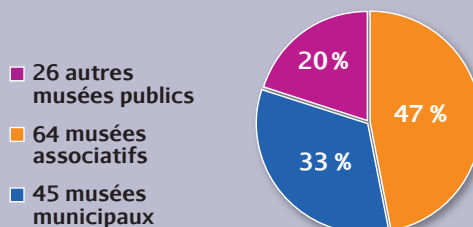
l'Inspection des Musées de France à la DMF, au sein de la Direction de l'Architecture et du Patrimoine (DAPA) du ministère de la Culture et, pour la partie "valorisation", davantage du **secrétariat d'Etat au Tourisme**. Le rapprochement avec le ministère délégué au Tourisme s'est d'ailleurs particulièrement accentué depuis 2003, avec la participation de la FEMS aux travaux de préparation du plan "Qualité Tourisme". La restructuration en cours (2008-2011) de la Direction des Musées de France¹, risque d'accroître cette dualité et de raffermir encore le lien avec le Secrétariat d'Etat au Tourisme.

■ Données générales

On estime aujourd'hui à près d'un millier le nombre d'écomusées et musées de société existants, c'est-à-dire d'établissements revendiquant le terme sans pour autant toujours mettre en pratique les principes auxquels il renvoie.

Pour indicateur, parmi les écomusées et musées de société adhérents de la fédération, près de la moitié (54 %) auraient pour employeur principal une collectivité publique (commune, département, syndicat mixte, établissement public...). Ce taux a tendance à augmenter, les associations en difficulté, transférant de plus en plus leur patrimoine aux collectivités, ce qui ne va pas sans poser des difficultés, en ce qui concerne le statut des différents personnels (lire paragraphe "difficultés").

Statut des musées de la FEMS



¹ Depuis décembre 2007, "Les musées, actuellement directement gérés par la DMF, sont rattachés à la Réunion des musées nationaux (RMN). Ce rattachement sera mis en œuvre pour l'ensemble de ces musées, à l'exception de ceux transformés en établissements publics administratifs, confiés à d'autres établissements publics existants, soit enfin, proposés en gestion, selon des modalités à définir, aux collectivités territoriales afin de permettre leur insertion complète dans le tissu touristique et culturel local".

Contexte et définition de l'activité

La FEMS (Fédération des Ecomusées et Musées de Société) constate d'ailleurs depuis quelques années une diminution régulière du nombre de structures associatives au profit de structures de gestion publique, le projet patrimonial passant sous la gouverne d'une collectivité territoriale.

■ Les publics

La publication en novembre 2001 de dix années d'observation des publics et de la fréquentation des musées par l'Observatoire Permanent des Publics de la direction des musées de France, confirme la place des musées sociétaux dans les visites muséales : *“En volume de fréquentation, sur les cinquante ou soixante millions d'entrées - dont approximativement un cinquième se concentre à Paris -, les musées spécialisés, écomusées ou de science et technique sont très visités, choisis par la moitié des visiteurs.”* L'enseignement de cette enquête est que ces musées populaires ou moins élitaires que leurs homologues, sont aussi prisés par le public des musées de Beaux-Arts.

Si l'Observatoire national du tourisme remarquait en 1997 une baisse tendancielle de la fréquentation des musées thématiques, les études réalisées depuis 2000 par le ministère délégué au Tourisme, constatent un véritable engouement du public pour le tourisme de “découverte économique” ou tourisme industriel, dont relèvent aussi ces musées. L'enquête réalisée en 2002 avec l'AFCCI montre que ce tourisme représente entre 6 et 8 millions de visiteurs, dont 57 % de groupes.

La Fédération des écomusées et musées de société a remarqué au sein de son réseau depuis 5 ans un relatif effritement du nombre de visiteurs, avec cependant depuis 2002, une stabilisation voire dans certains cas une légère augmentation de la fréquentation, due pour beaucoup au travail mené par les emplois-jeunes sur la conquête des publics, mais également à l'intérêt réaffirmé du public pour ces musées comme l'atteste le développement du tourisme de découverte économique. Depuis 2005, la tendance est plutôt à la stagnation.

Ces musées correspondent bien à une demande puisque les Français considèrent dans leur grande majorité (95 % selon un sondage IPSOS réalisé en 2001) qu'il est important de *“préserver et de mettre en valeur le patrimoine rural, afin d'assurer la transmission d'une identité aux générations futures, de préserver un cadre de vie commun et d'aider au développement d'activités économiques, sociales ou culturelles en zones rurales”*.

Les études du ministère de la Culture soulignent que les attentes du public de ces musées sont autant éducatives que récréatives et que les demandes sont nombreuses en termes d'émotions et de sensations parfois plus que d'accumulation de savoirs.

Le public apparaît globalement de plus en plus exigeant sur la présentation en termes de contenu et d'esthétique. Il a pris l'habitude d'une médiation spécifique et adaptée. Les services annexes au visiteur, type boutique ou café notamment, comptent de plus en plus.

Comme le signale Philippe Mairot², la médiation orale, basée sur le témoignage des acteurs, rend ces musées d'un abord plus simple, plus facile pour des personnes peu familières de la culture.

Le public est prioritairement familial. Ainsi 51 % des visiteurs sont fréquemment accompagnés de jeunes de moins de 15 ans. L'étude réalisée par l'Observatoire permanent des publics de la Direction des musées de France souligne également la part importante du public jeune parmi les visiteurs des musées du type “musée du terroir” ou “musée des techniques”, en particulier les scolaires.

Si leur fréquentation peut varier de 1.000 visiteurs à 370.000, selon qu'ils sont implantés en milieu rural, plus ou moins isolé ou non, on peut dire que la grande majorité oscille entre 10.000 et 15.000 visiteurs par an.

² Conservateur en chef du patrimoine, Association des Musées des techniques et cultures comtoises, www.musees-des-techniques.org

Contexte et définition de l'activité

■ Structuration du secteur

La **Fédération des écomusées et musées de société** (FEMS), née en 1989, est le seul réseau national d'établissements écomuséaux en Europe. Elle compte près de 135 adhérents, soit plus de 200 établissements muséographiques publics ou privés. Au premier rang des critères d'adhésion, figure le projet scientifique et le projet territorial. Ses missions sont l'échange (animation de groupes de travail thématiques : recherche, développement des publics, mise en place de programmes de coopération scientifique), la formation de ses membres (séminaires de professionnalisation), mais également l'expertise dans la mise en place d'une boutique ou son amélioration. La FEMS est également **prestataire de formation**, (ex : pour le Comité départemental du Tourisme du Rhône depuis 2006). Elle peut construire un programme de formations complet, mais aussi réaliser des diagnostics de structures, organiser un voyage d'étude thématique. Les actions de formation qu'elle propose touchent aux différents aspects de la valorisation culturelle et touristique du patrimoine et font intervenir salariés de la FEMS, adhérents ou personnes-ressources du réseau. Elles durent de 1 à 3 jours, et sont ouvertes à tous (adhérents ou non). Exemples de thématiques : "le projet scientifique et culturel", "le développement des animations événementielles dans les musées", "développer des actions de mécénat", "gestion des collections", "construire une animation dans un musée", "atelier de scénographie", "la conservation préventive", "la commercialisation de l'offre culturelle", "concevoir une exposition", "2 jours pour optimiser sa boutique de musée".

La Fédération siège dans divers organismes : ICOM, Conseil national du tourisme, Conseil du patrimoine ethnologique, conférence permanente du tourisme rural, et a entrepris en 2003, avec le Secrétariat d'Etat au Tourisme, une réflexion qualitative sur les établissements du réseau. En 2007, dans le cadre du projet d'Equal/Départ, une démarche qualité pour l'offre du réseau a été initiée pour une éligibilité à la reconnaissance "Qualité Tourisme" du Secrétariat d'Etat.

Parallèlement à la Fédération, on notera l'existence de réseaux à l'échelon territorial ou national. La FEMS a noué notamment de nombreux partenariats avec l'Association générale des conservateurs de collections publiques de France, l'Association pour le patrimoine industriel, l'Association des musées d'histoire, la Fédération nationale des parcs naturels régionaux, la Fédération nationale des pays d'accueil touristique, ou encore l'Association fédérative des Musées d'Agriculture, dont la FEMS s'est rapprochée en 2007, dans le cadre de la signature d'un communiqué commun pour s'élever contre une proposition de loi remettant en cause le principe d'inaliénabilité des collections publiques³.

Dans le cadre du projet européen EQUAL sur l'emploi dans le patrimoine rural, la FEMS s'est également particulièrement rapprochée de l'Association des Sites Remarquables du Goût, avec la volonté globale de créer ensemble une offre culturelle. Outre l'embauche au niveau des deux fédérations nationales d'une secrétaire commune, une vingtaine de terrains, des collaborations ont lieu alliant compétence en tourisme et commercialisation (ASRG) à un contenu culturel (FEMS).

Enfin, la FEMS est membre fondateur de la COFAC (Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication).

³ Proposition de loi (2007) établissant une distinction entre les "Trésors Nationaux" qui resteraient inaliénables et les "œuvres libres d'utilisation" commercialisables.

Descriptif des services et organisation

■ Service principal

La conservation (comprenant l'inventaire, la recherche) et la médiation sont les services principaux de tout écomusée et musée de société.

■ Services secondaires

Beaucoup d'entre eux proposent également un certain nombre de services annexes aux visiteurs, tels que :

- Service de boutique, où sont vendus objets d'artisanat, cartes postales, ouvrages, éventuellement productions issues des ateliers du musée. On notera que ce service peut, dans certains cas, être accompagné d'un service café et petite restauration, et qu'il plonge les écomusées dans un nouveau métier.
- Animations, séjours, stages de savoir-faire de durée variable.
- Centre de ressources (documentation, éventuellement accès multimédia).
- Prestations d'ingénierie culturelle, c'est-à-dire : réalisation de recherches, conseils, études, location d'expositions itinérantes pour des collectivités ou des privés.

Ratio concernant les dépenses des visiteurs de musées

(source : Réseau Terre Catalane, COC Conseil, 1995).

Dépenses	Part des visiteurs effectuant la dépense	Dépense moyenne des visiteurs
Restaurant	21%	8€
Café	24%	1,50€
Carterie	35%	1,50€
Produits	23%	14€
Livres	14%	7€
Divers	12%	10€

■ Ressources humaines

L'équipe-type d'un écomusée et musée de société comprend :

- 1 - Du personnel scientifique, sous la forme d'un chargé de recherches, de conservation, de l'inventaire (éventuellement conservateur ou attaché de la fonction publique territoriale). Il peut être aussi bien salarié, mis à disposition de l'association ou bénévole, et peut faire office de directeur lorsqu'il n'y a pas de directeur administratif. On notera l'obligation pour les structures qui sont "Musées de France" de travailler dans ce domaine sous la responsabilité de professionnels présentant des qualifications définies par décret du Conseil d'Etat (concours de la fonction publique).
- 2 - Un chargé de communication ou responsable du développement des publics.
- 3 - Un ou plusieurs animateurs ou médiateurs, chargés des visites et animations. Il est souvent fait appel à des vacataires pour compléter le personnel permanent autour de ce service en période d'affluence.
- 4 - Du personnel d'accueil, de réservation (salarié mis à disposition de l'association ou bénévole).

Nombre de visiteurs pour 1 emploi permanent

(source : étude réalisée par la FEMS pour le Ministère de l'Emploi en 1993).

	Pour un emploi permanent
Global	4 100
Musées associatifs	6 300
Musées collectivités	2 500

A suivre : Dans le cadre du projet européen DEPART, auquel participe la FEMS, un certain nombre d'enquêtes et travaux transversaux à plusieurs fédérations, devraient donner lieu à des résultats intéressants pour la connaissance des emplois à l'œuvre dans les écomusées et musées de société (référentiel métier "médiation culturelle", enquête sur les emplois liés à l'accueil du public, etc.).

Descriptif des services et organisation

DEPART Développer l'emploi dans le patrimoine rural sur les territoires, par l'égalité des chances. PIC Equal - Mesure F - Financé au titre du FSE, 2005/2008

Ce projet, porté par 7 fédérations nationales, vise à connaître et faire reconnaître le patrimoine rural comme insérant et porteur d'emplois nouveaux et d'égalité des chances. Enclenché fin 2004, il développe sa phase d'actions sur le terrain depuis mi-2005 et ce, jusqu'à la fin 2008. Au programme : des diagnostics, des analyses, des expérimentations, des formations innovantes, afin de favoriser l'emploi et l'insertion autour du patrimoine rural, d'accroître la qualification des emplois de médiation culturelle, d'accompagner les initiatives porteuses d'emploi.

Les objectifs pour la FEMS :

- Conception d'une formation-réseau pour la commercialisation de l'offre culturelle et touristique (objectif : aider les écomusées à se positionner comme acteurs du tourisme (formation de formateurs) ;
- Définition d'une démarche qualité-réseau (travail de définition de l'offre type d'un musée de société) ;
- Création d'une boutique en ligne collective et solidaire pour vendre les produits "*made in musée*", c'est-à-dire fabriqués par les écomusées adhérents qui ont un Atelier de Production Intégrée (API) solidaire.

<http://equal-depart.source.asso.fr>

Economie des services : exemples significatifs 2005

	EQUIPEMENT A	EQUIPEMENT B	EQUIPEMENT C
Historique	Installation en 1961 d'une usine qui double la population : rupture culturelle • Création d'une Maison des jeunes en 1972 puis d'une association pour la conservation et valorisation du patrimoine en 1989, devenue écomusée en 1993.	Association d'habitants bénévoles née en 1975 • Création musée en 1983 • 1 ^{er} musée associatif "contrôlé par l'Etat" en 1984 • Embauche salariés en 1986, acquisition de deux autres sites • Depuis 1996, contrat d'objectifs pluriannuels permet de sauver le musée • Réflexion engagée sur mise en place d'un EPCC.	Musée créé en 1977 par un tisseur en activité • Géré par des bénévoles jusqu'en 1998 puis embauche d'un salarié EJ et travaux entrepris par la mairie • En 2002, le conseil général embauche la salariée pour monter en 2 ans un projet scientifique et culturel destiné à obtenir le label Musée de France.
Fréquentation	41 000 visiteurs annuels ■ Scolaires ■ Individuels ■ Autres	19 000 visiteurs annuels ■ Individuels ■ Autres	4 000 visiteurs annuel ■ Groupes 3 ^{ème} âge ■ Scolaires ■ Autres
Activités Services	Ecomusée éclaté en 6 sites (dont une ferme en activité, un prieuré, un musée paysan, un espace culture multimédia, un chalet d'alpage ...) • Gamme de 10-15 produits de visites et animations • Organisation de séjours pour l'accueil de classes patrimoine (partenariat Education Nationale et DRAC) • Boutique (objets artisanat, cartes postales, ouvrages) • Ingénierie culturelle , prestations pour des collectivités locales en co-financement avec l'Europe.	Visites guidées • 40 animations par an • Boutiques dans chacun des 3 sites • Prestations pour des collectivités (mise en place chemins historiques, enquêtes ethnologiques, expositions...)	Visites guidées (musée ouvert uniquement l'après-midi) • Expo itinérante "tisseurs à domicile" fait le tour des établissements scolaires, mairies, centres commerciaux, salons • Boutique (produits locaux et production issue des ateliers).
Emploi	9 salariés dont 4 emplois-jeunes (EJ) : Chargé de communication - Chargé de conservation, inventaire et recherches - Animateur agent d'accueil - Animateur agent technique • Directeur • Responsable des services aux publics et des animations enfants • Comptable à mi-temps • Agent d'accueil-réservation à 70% • Femme de ménage à 60 %	6 salariés dont 3 emplois-jeunes (EJ) : Agent de développement (administration) - Coordinatrice - Médiateur culturel (animations) • Technicien • Animateur à 3/4 temps • Attaché de conservation à mi-temps (salaire remboursé à la Ville).	1 salariée Emploi-jeune de 1998 à 2002, puis embauchée par le Conseil général depuis 2002 et détachée sur la structure • Aide d'une dizaine de bénévoles actifs.
Répartition des ressources	Budget : 388 767 € ■ Ventes et animations ■ Ventes boutique ■ Prestations ■ CNASEA ■ Département ■ Commune ■ Europe ■ Divers	Budget : 232 765 € ■ Ventes et animations ■ Ventes boutique ■ Prestations ■ DRAC ■ CNASEA ■ Région ■ Département ■ Mécénat ■ Subventions ■ Autres subventions ■ Divers	Budget : 63 144 € ■ Ventes et animations ■ Ventes boutique ■ Département ■ Commune ■ Divers

Les prestations de service correspondent à la location d'expositions, la réalisation de recherches et d'études, l'organisation de formations, la mise en place de projets "historico-touristiques" (ex : réalisation de chemins historiques), les conseils pour des collectivités, la mise à disposition de personnels facturée. Divers correspond aux cotisations (part insignifiante du budget), à des produits exceptionnels, des produits financiers et des produits de gestion courante.

Difficultés et besoins d'accompagnement

■ Principales difficultés rencontrées

Les écomusées et musées de société se sont généralement développés dans des territoires en mutation sociale, reconversion économique, etc. Les projets ont été portés et animés par un ou plusieurs groupes de personnes. Le vieillissement de ces acteurs bénévoles, essentiels pour l'animation des structures, constitue un frein et, dans certains cas, une menace pour ces musées.

La transmission intergénérationnelle de ces projets et actions collectives est une des premières difficultés à lever.

La seconde réside dans la professionnalisation des personnels bénévoles et salariés. La difficulté relève moins de l'existence d'une offre de formation adaptée que de la connaissance des modalités de mise en œuvre et de financement d'un plan de formation.

Enfin, troisième difficulté rencontrée : le non-renouvellement des projets et des muséographies couvre ces musées d'un voile de nostalgie.

L'ensemble de ces points renvoient aux difficultés de gestion des équipements muséaux, difficultés liées à leur financement trop souvent annuel, incertain et privilégiant l'évènementiel au détriment de la recherche et de travaux de fonds que seule une équipe peut mettre en œuvre.

Enfin, les changements de statut juridique entraînent des difficultés liées aux différences de statuts entre professionnels et à l'inconfort des salariés pour se positionner par rapport aux différentes responsabilités. Un exemple parmi d'autres du type de difficultés engendrées : un musée associatif, dont la collection appartient à la commune, qui le transfère à la communauté de communes. La salariée est payée pour moitié grâce à une subvention du conseil général et pour moitié par la commune. A qui obéit-elle ? Au président du conseil général ? De la communauté de communes ? Au maire ? Au conservateur départemental ?

Concernant le management, l'intégration de jeunes professionnels de la Fonction Publique Territoriale dans les équipes (induite par l'obtention de l'appellation Musée de France, ou par le passage sous la tutelle d'une collectivité pour les associations confiant leur patrimoine) est parfois difficile dans ces structures, notamment pour travailler avec des bénévoles. Leur cursus n'intègre pas de formation au management des personnes, ni à la gestion d'une association ce qui suscite des difficultés.

■ Besoins en accompagnement

- Travailler sur la manière dont sont remplies les différentes fonctions du musée en redéfinissant le projet culturel et scientifique.

NB : La question de l'obtention de l'appellation Musée de France ne doit pas faire l'objet d'un accompagnement en soi. Le préalable indispensable étant davantage un vrai travail sur le projet.

- Appréhender et améliorer les services annexes aux visiteurs (boutique, etc.).
- D'une manière globale : développer une approche marketing des activités, rechercher une prise en compte réelle du facteur touristique et travailler à améliorer le management.
- Préparer et accompagner le passage de relais entre générations. La question de la transmission intergénérationnelle est particulièrement brûlante. Le renouvellement générationnel des professionnels et des bénévoles, en marche depuis 2007, est facteur d'instabilité pour les structures.
- Inscrire les musées dans les politiques patrimoniales territoriales telles qu'elles se définissent depuis la nouvelle phase de décentralisation.
- Préparer et accompagner les changements de statut juridique, en particulier sur l'implication pour les salariés et le management d'équipe du passage sous tutelle d'une collectivité (aide à la formalisation d'une convention par exemple).

En savoir plus

■ Structures ressources

• Fédération des écomusées et musées de société

Contact : Edith Orlando-Kosik
Téléphone : 03 81 83 22 55
Email : fems@wanadoo.fr
Site web : www.fems.asso.fr

• Inspection Générale des Musées de France Direction des Musées de France

Contact : Claudine Cartier
Adresse : 6 rue des Pyramides 75041 Paris cedex 01
Téléphone : 01 40 15 73 00

■ Bibliographie

- **AUGER** (Marc), *Territoires de la mémoire : les collections du patrimoine ethnologique dans les écomusées*, FEMS, Besançon, 1992.
- **CAM** (Joël), *Boutiques de sites culturels : guide du gestionnaire*, AFIT, collection "Les Cahiers de l'AFIT-Guide de savoir-faire", Paris, 2002.
- **DEVARINE** (Hughes), *Les racines du futur*, 2003, ASDIC, Lusigny-sur-Ouche, 2002.
- **GAUTIER** (Pascal), *L'accueil et la visite dans les musées : les références de qualité*, AFIT, collection "Relations-public", Paris, 1998.
- **SAUTY** (François), *Ecomusées et Musées de Société au service du Développement local, utopie ou réalité ?*, FEMS, Besançon, 2001.
- **ROTHLISBERGER** (F.), *Patrimoine et territoires : organiser de nouvelles coopérations. L'exemple des écomusées et musées de société*, Source, collection "Jeunes auteurs", n°9, mai 2006.
- *Carte blanche à la Fédération des écomusées et des musées de société*, Musées et Collections publiques de France, n° 243, 2004/3, p. 4-97.

- *Ecomusées et musées de société : pour quoi faire ?*, Actes de colloque, FEMS, Besançon, 1992.
- *Manuel de gestion d'une boutique de site culturel*, AFIT et FEMS, 2002.
- *Transmission, trans-missions : écomusées et musées de société entre rupture et continuité*, Actes des 3^{èmes} rencontres Professionnelles 2006, Ecomusée de la Roudoule (06).
- "Ecomusées et musées de société", in *Revue POUR*, n°153, 1996.
- "Mémoires partagées, mémoire vivante", in *Revue POUR*, n°181, 2004.

■ Glossaire des sigles utilisés

- **AFCCI** : Association Française des Chambres de Commerce et d'Industrie.
- **AFIT** : Agence Française de l'Ingénierie Touristique.
- **ASRG** : Association des Sites Remarquables du Goût.
- **COFAC** : Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication.
- **DAPA** : Direction de l'Architecture et du Patrimoine.
- **DMF** : Direction des Musées de France.
- **ICOM** : International Council of Museums - Conseil International des Musées.
- **FEMS** : Fédération des Écomusées et Musées de Société.
- **RMN** : Réunion des Musées Nationaux.