

Chapitre premier

Brève histoire de l'administration des musées

L'histoire des musées est relativement bien connue : de Germain Bazin à Dominique Poulot¹, elle a fait l'objet, en un demi-siècle, de multiples et érudites recherches sur la constitution des collections et le développement de l'institution. Celle du projet muséal, de la pensée sur le musée ou, d'une certaine manière, de la muséologie, a connu un certain nombre de développements ces dernières années, bien que l'histoire des monuments et des objets semble toujours recueillir plus de suffrages. Mais un musée n'est pas fait de pierres, de spécimens ou de toiles. L'histoire de l'organisation de ces établissements, de leur fonctionnement quotidien, des réflexions sur les possibles améliorations à apporter au système, n'a à ma connaissance jamais été réellement entreprise². Le sujet, certes, pourra sembler dérisoire en regard du développement du « patrimoine de l'humanité ». Il n'en reste pas moins que sans le travail quotidien pour organiser les musées, c'est-à-dire en assurer le financement, le recrutement du personnel et sa formation, le développement des expositions permanentes et temporaires, la construction de nouvelles ailes, le plus brillant muséologue, le plus remarquable historien de l'art ne concevront jamais que d'idéales collections, modèles rêvés mais en quelque sorte désincarnés.

Il se trouve cependant que, depuis le XIX^e siècle, un certain nombre de théoriciens ou de professionnels de musées ont pensé l'organisation même du musée, son administration et son fonctionnement quotidien. Quelques grandes figures de la muséologie, de George Brown Goode à Georges Henri Rivière, ont non seulement analysé les fonctions classiques du musée (conservation, recherche, diffusion) et les valeurs que l'institution devrait être amenée à défendre ou à questionner, mais se sont également arrêtées à l'examen pratique des conditions de ce travail, au rôle des uns et des autres pour en assurer un fonctionnement quotidien et pérenne.

C'est de cet ensemble de réflexions et de propositions, visant l'administration muséale, qu'il sera question ici.

On sait la connotation péjorative – son aspect bureaucratique – que le terme « administration » revêt de nos jours. Pourquoi dès lors retenir celui-ci pour parler, notamment, d'activités de gestion ou d'organisation ? Essentiellement parce que c'est ce premier concept d'administration du musée, de *museum administration*, qui est utilisé durant une bonne partie de l'histoire du musée moderne pour évoquer l'ensemble des tâches liées à la conduite d'un établissement muséal,

1 Pour ne citer qu'une référence : POULOT D., *Bibliographie de l'histoire des musées de France*, Paris, Éd. du CTHS, 1994.

2 Il existe, bien sûr, des articles abordant l'une ou l'autre partie du phénomène, par exemple dans le beau catalogue de GEORGEL C. (dir.), *La Jeunesse des musées. Les musées en France au XIX^e siècle*, Paris, RMN, 1994 ; ainsi que quelques monographies spécialisées, notamment la thèse de Callu consacrée à la RMN (CALLU A., *La Réunion des musées nationaux 1870-1940. Genèse et fonctionnement*, Paris, École des Chartes, 1994).

que ce soit en France, en Belgique, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis³. Étymologiquement, le mot « administration » [*sic*], dérivé du latin *administratio*, entre dans la langue française dès la fin du XII^e et le début du XIII^e siècle, au sens de « s'occuper de, se livrer à ». Il est synonyme de *curare* (qui donnera par ailleurs « curateur » ou, en anglais, *curator*). Le concept d'administration publique (au sens de fonction publique) est utilisé à partir de la fin du XVIII^e siècle. L'administration désigne l'action d'administrer des affaires, des biens ou des personnes. L'action d'administrer signifie, lorsque l'objet désigne un service public ou privé « assurer, en tant que responsable, le fonctionnement de ce service, dont on assume la direction, l'impulsion, le contrôle ». Gérer, qui dérive du latin *gerere* (porter, se charger de quelque chose, administrer) lui est presque synonyme, bien qu'il ait été introduit plus récemment (au XVII^e siècle) dans la langue française. En tant que verbe intransitif, cependant, « administrer » est utilisé, à partir du XIII^e siècle au sens de « servir », essentiellement dans un sens religieux (on dit encore « administrer les sacrements »)⁴, ce qui le différencie plus clairement de « gérer ». Il existe en effet, dans le travail du conservateur, une part de sacerdoce clairement admise et intégrée, du moins jusque dans les années 1970.

Une conception plus ou moins élargie

Le concept d'administration du musée apparaît comme particulièrement vaste puisque toute personne qui « s'occupe de musées » est un administrateur en puissance. Ce n'est pourtant pas cette acception qui prédomine de nos jours. L'administration du musée, en Europe, est essentiellement définie comme un ensemble de pratiques plus ou moins routinières liées notamment à la gestion financière de l'établissement ainsi que celle de son personnel, soit la partie commune au fonctionnement d'un musée, d'un hôpital, d'une prison ou d'une caisse d'allocation de retraite. C'est pour l'exercice de telles tâches que l'énarque s'est essentiellement préparé, tandis que la formation du conservateur, à l'École nationale du patrimoine, est orientée vers les pratiques spécifiquement liées au musée, soit l'étude des objets, leur conservation, leur exposition, etc. Cette perspective réductrice s'explique par le niveau de spécialisation auquel ont été contraints la plupart des services administratifs, induisant le cloisonnement des perceptions. L'histoire de l'institution conduit cependant à envisager un point de vue plus large, auquel il convient

3 Il convient de remarquer la coexistence d'autres termes : *management of museums*, organisation des musées, mission et organisation. La plupart se réfèrent cependant au concept d'administration dans le corps de leur texte. « Organisation » vient d'« organiser » qui signifie soit « doter quelque chose d'une certaine structure », soit « soumettre à une méthode, à une façon efficace de vivre, d'agir », est dérivé du latin *organum*, instrument, ressort, moyen, instrument de musique, lui-même dérivé du grec ὄργανον : instrument de travail, de musique, organe du corps (*Trésors de la langue française*, Paris, CNRS Éditions, 1971, t. 12, p. 614sq.). On sait que *management*, emprunté à l'anglais, signifie l'action de conduire, de diriger, d'entraîner. *To manage* à l'origine *to manege*, est emprunté au terme d'équitation, italien *maneggiare*, entraîner, dresser. Le terme est alors utilisé dans le sens du français « ménager » (administrer, dépenser, gérer avec économie) et lié aux tâches du foyer. Le terme « administration », en raison de son étymologie, est préféré pour sa portée plus générale.

4 *Trésors de la langue française*, *op. cit.*, t. 1, p. 690-693. Mêmes références pour ce qui concerne l'étymologie du terme. Références similaires pour les mots « gérer », « gestion », « administrer ».

non seulement d'intégrer la pratique du conservateur et celle de l'énarque, mais également celle du législateur.

Les propos de Jean Chatelain relatifs à l'administration du musée permettent en effet de mieux saisir l'importance du rôle joué par les pouvoirs législatifs autant qu'exécutifs dans le fonctionnement des musées. Ancien directeur des Musées de France et professeur émérite à l'École du Louvre, spécialiste du droit public, Chatelain insiste sur les aspects juridiques du fonctionnement des musées :

« Pendant longtemps, les textes constitutionnels se sont bornés, pour définir le rôle du pouvoir exécutif : gouvernement et administration, à une formule très synthétique "assurer l'exécution des lois". La gestion des services publics ne peut donc être assurée qu'en conformité avec le droit, et pendant longtemps, c'est à ce seul critère de sa "légalité" qu'on s'est tenu pour apprécier sa validité, et cela d'autant plus que l'administration de l'État libéral tel qu'il est apparu au XIX^e siècle s'en tenait à quelques tâches essentielles, qui établissaient entre secteurs public et privé une différence très nette⁵. »

Et l'auteur de relever combien les aspects d'« entreprise » ont pris progressivement le pas, à partir de la fin des années 1980, sur celui d'« application des lois ». En ce sens, l'administration du musée peut être conçue comme une notion embrassant le dispositif législatif formé par les décrets, arrêtés, circulaires administratives, etc., autant que les principes de son application par l'exécutif (le gouvernement et son administration, dont celle des musées).

Si, d'un côté donc, dès le début du xx^e siècle en France, bon nombre de directeurs de musées peuvent considérer l'administration comme la portion congrue (et dénuée d'intérêt) du travail muséal, en regard de plus nobles tâches (la préservation et la mise en valeur), de l'autre, à certaines époques ou dans certains autres cénacles, l'administration muséale demeure un tout, lié au fonctionnement global de l'institution et comprenant l'ensemble de ses parties. Il convient de montrer combien, à travers l'évolution des traités ou manuels décrivant le fonctionnement des musées, cette vision du fonctionnement muséal va progressivement évoluer d'un pôle à l'autre, au risque bien sûr de mettre en difficulté ceux pour qui de telles questions étaient jusqu'il y a peu simplement « impensables », selon les propos d'un Pierre Rosenberg⁶.

Genèse

Les textes légiférant sur la création du British Museum ou celle du Louvre, pour simplistes qu'ils soient, évoquent l'ensemble de leur fonctionnement, constituant ainsi le noyau – sinon l'ensemble – du prescrit administratif régissant alors la vie du musée. Ainsi, l'acte autorisant l'achat des collections de Hans Sloane par la Grande-Bretagne, en vue de la création d'un musée, s'il décrit en grande partie le montage financier par voie de loterie de l'achat des collections, règle essentiellement

5 CHATELAIN J., *Droit et administration des musées*, Paris, La Documentation française, 1993, p. 7-10.

6 Pierre Rosenberg, dans l'introduction de TOBELEM, J.-M., *Le Nouvel Âge des musées*, op. cit., p. I.

la désignation de ceux qui porteront le titre de *trustees* du British Museum (un certain nombre de hautes personnalités de l'échiquier royal et gouvernemental, ainsi qu'une quinzaine d'autres membres désignés par ceux-ci). L'acte instaure le pouvoir des *trustees*, autorisant ces derniers à prendre toute mesure visant la maintenance des collections, par voie d'ordonnance, de statuts ou de règlements, tandis qu'il fixe la stratégie générale de l'acquisition des collections par l'État, « non seulement de la délectation et l'étude par les lettrés et les curieux, mais aussi pour l'utilisation générale et le bénéfice du public⁷ ». En France, le laconisme des décrets du 16 septembre 1792 et du 18 octobre de la même année, réglant l'activité des commissions chargées du regroupement des œuvres destinées à être conservés « pour l'instruction & pour la gloire des arts », laisse quelque peu perplexe. La définition des tâches de la commission désignée en octobre reste des plus vagues : celle-ci est chargée de procéder à la recherche et à la conservation des « tableaux, statues & autres monuments relatifs aux beaux-arts, renfermés dans les églises & maisons nationales, & dans celles des émigrés ; lesquels objets seront recueillis, pour la répartition, en être faite entre les muséums de Paris ; & ceux qui pourraient être établis dans les autres départements⁸ ». Un inventaire doit être publié, le récolement doit être effectué tous les ans ; le ministre de l'Intérieur est chargé « d'établir provisoirement des gardiens pour veiller à la sûreté des monuments déjà rassemblés dans les divers lieux de la ville de Paris ». Mesures sommaires, esquisse de l'activité réelle d'un musée. Ce sont pourtant ces quelques lignes qui permettront, un an et quelques autres lois et décrets plus tard⁹, l'ouverture du muséum central des Arts.

Si dès le milieu du XIX^e siècle, on peut observer, au sein d'une cinquantaine d'établissements tout au plus (essentiellement à Paris, à Londres, à Vienne, en Allemagne), un certain mouvement de professionnalisation, la plupart des musées de province – ce dernier terme entendu dans un sens large, et comprenant nombre de jeunes capitales comme Bruxelles – demeurent directement administrés par les pouvoirs publics, occasionnellement aidés par une commission. La charge de conservateur est essentiellement honorifique ; elle est rarement rémunérée en tant que telle et nombre de « conservateurs » s'avèrent bien peu compétents pour assumer leurs tâches, comme le remarque encore Henri Lapauze dans son rapport d'inspection, au début du XX^e siècle¹⁰.

7 « An act for the Purchase of the *Museum*, or Collection of Sir *Hans Sloane*, and of the *Harleian* Collection of Manuscripts ; and for providing One General Repository for the better Reception and more convenient Use of the said Collections ; and of the *Cottonian Library*, an of the Additions thereto », *Anno Regni Georgii II Regis Magnae Britanniae, Franciae & Hiberniae, Vicesimo Sexto*, Londres, Thomas Baskett, 1753, p. 331-366 (citation p. 334).

8 *Loi n° 2758 du 16 septembre 1792, l'an quatrième de la Liberté, relative au triage et à la conservation des statues, vases et autres monuments des arts qui se trouvent dans les maisons ci-devant royales, et autres édifices nationaux*, Moulin, Boutonnet, 1793 ; *Décret n° 80 de la Convention nationale du 18 octobre 1792, l'an I^{er} de la République française, réunion des commissions établies pour la conservation des monuments des Arts & des Sciences*, Moulins, Pavy, 1792. Ce dernier décret fusionne les commissions. Cette commission sera ultérieurement remplacée, à la suite d'un second rapport de David sur la suppression de la commission, par un Conservatoire, qui œuvrera jusqu'en 1797. La première citation provient de l'article 3 du décret du 16 septembre 1792, lui-même imprimé à la suite de la loi n° 2758 ; la seconde citation provient de l'article 5 du décret du 18 octobre.

9 Décret du 26 juillet 1791, loi du 19 septembre 1792 et décret du 27 juillet 1793. Voir CANTAREL-BESSON Y., *La Naissance du musée du Louvre. La politique muséologique sous la Révolution d'après les archives des musées nationaux*, Paris, RMN, 1981, 2 vol., vol. 1, p. xvii.

10 LAPAUZE H., *Les Musées de province. Rapport, enquête, législation*, Paris, Typographie Plon-Nourrit, 1908.