



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES ARMÉES

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

DU MUSÉE DE L'ARMÉE

PÉRIODE 2020-2024

SOMMAIRE

PRÉSENTATION GÉNÉRALE	5
PARTIE I : ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC	7
I. Malgré une baisse de la fréquentation suite aux attentats de 2015, le musée de l'Armée a conforté sa vocation de musée de référence en histoire militaire.	9
II. Un musée en constante évolution pour répondre aux attentes du public	12
III. Un modèle économique à maturité mais sensible aux variations de fréquentation	13
PARTIE II : MISSIONS ET OBJECTIFS	17
MISSION 1 : Affermir le rayonnement du musée de l'Armée comme acteur scientifique, culturel et éducatif du ministère des Armées	19
Objectif 1 : Poursuivre la coopération avec le réseau des musées du ministère des Armées et renforcer celle avec l'ensemble des partenaires potentiels du musée de l'Armée à l'échelle locale, nationale et internationale	19
Objectif 2 : Poursuivre la participation du musée de l'Armée à la mise en œuvre de la politique culturelle et mémorielle du ministère des Armées, au service du lien Armée-Nation et de l'esprit de défense	20
Objectif 3 : Adapter l'offre muséale aux publics et à leurs nouveaux usages	22
Objectif 4 : Assurer la promotion de l'offre muséale afin d'accroître l'intérêt des publics pour les activités proposées par le musée de l'Armée et l'accès aux collections	23
MISSION 2 : Poursuivre une politique scientifique, culturelle et éducative ambitieuse et innovante des publics	24
Objectif 1 : Étudier et mettre en œuvre les conditions de l'extension du parcours des collections permanentes à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, à l'histoire militaire de la France après 1945, ainsi qu'à l'actualité des engagements militaires de la France	24
Objectif 2 : Adapter les espaces consacrés aux expositions temporaires, à l'accueil des publics et aux collections permanentes (voir plan des espaces en annexe 2)	24
Objectif 3 : Poursuivre la politique de connaissance, d'enrichissement, de mise en valeur et de diffusion des collections et du patrimoine mobilier et immobilier.....	26
Objectif 4 : Élaborer un nouveau schéma directeur pour les réserves et la conservation-restauration.....	27
MISSION 3 : Consolider le modèle économique et l'efficacité du musée de l'Armée.....	29
Objectif 1 : Conforter les ressources propres du musée de l'Armée	29
Objectif 2 : Poursuivre la maîtrise du coût de fonctionnement du musée de l'Armée	31
Objectif 3 : Poursuivre la mise en œuvre des actions nécessaires à la maîtrise des risques et consolider la performance financière de l'établissement	32
Objectif 4 : Adapter l'organisation interne pour permettre au musée de l'Armée de remplir ses missions stratégiques et d'atteindre les objectifs fixés	33
PARTIE III – SUIVI ET REVISION DU CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE	35
ANNEXES.....	38

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Créé en 1905 par regroupement des collections du dépôt de l'artillerie et du musée historique de l'armée, le musée de l'Armée est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre des Armées et l'un des fleurons de la politique culturelle du ministère des Armées. Installé en l'Hôtel national des Invalides à Paris, ses missions, son organisation et les dispositions spécifiques qui le régissent sont décrites dans le Code de la Défense (Articles R. 3413-1 à 3413-34).

Il est ainsi chargé :

- de maintenir et de développer l'esprit de défense dans la nation, le goût de l'histoire militaire, le souvenir de ceux qui ont combattu et sont morts pour la patrie et la mémoire des gloires nationales militaires ;
- de contribuer à l'éveil des vocations au service des armes ;
- d'assurer la conservation, la présentation et l'enrichissement de ses collections.

Il peut favoriser les études, travaux, expositions temporaires, manifestations culturelles ou éducatives ayant pour objet de faire connaître au public ses collections et le patrimoine militaire français.

Le musée de l'Armée conserve l'une des collections d'histoire militaire les plus riches au monde avec près de 500.000 pièces de l'âge du bronze au XXI^e siècle. Parmi les plus prestigieuses pièces se trouvent le cabinet d'armes des rois de France, où sont réunies les armures des souverains français de François I^{er} à Louis XIV et une partie de la collection d'arquebuserie de luxe de Louis XIII ; les trophées gagnés sur les champs de bataille, les souvenirs ramenés par la Grande armée et ceux de Napoléon I^{er} et de ses maréchaux ; les bâtons de maréchaux de la Première et Seconde Guerres mondiales ou des armes d'honneur hautement symboliques ; une importante collection d'uniformes français et étrangers ; des objets provenant de l'expansion coloniale française.

Le Musée occupe près de 30.000 m² aux Invalides dont 10.000 m² dans lesquels il déploie ses collections, auxquels s'ajoutent le Dôme avec le tombeau de l'Empereur et l'église des Invalides dont il assure la gestion. Il dispose de 5.000 m² de réserves externalisées sur le site de Satory.

Le musée de l'Armée est administré par un conseil d'administration comprenant un membre du Conseil d'État, six membres de droit, quinze membres choisis en raison de leur compétence par le ministre des Armées, et il est géré par un directeur.

Le directeur est responsable devant le conseil d'administration de la conservation et de la présentation des collections. Il est assisté par un directeur adjoint et un secrétaire général, responsable de la gestion administrative et financière.

Le plafond autorisé des emplois du musée de l'Armée est fixé à 162 ETPT, militaires, fonctionnaires, agents non titulaires de droit public, ouvriers de l'État. Sept personnes, six conservateurs et un adjoint administratif, sont mis à disposition. Le Musée emploie également du personnel non permanent : vacataires, stagiaires, apprentis, ainsi que des contrats uniques d'insertion.

PARTIE I : ÉTAT DES LIEUX ET DIAGNOSTIC

Le contrat d'objectifs et de performance du musée de l'Armée pour la période 2015-2019 a été élaboré à l'issue du vaste programme de réaménagement et de modernisation de ses espaces, dit « plan Athéna », qui a fait de lui un véritable musée d'histoire, spécialisé dans le fait militaire, le plus important d'Europe par la surface, le volume, le champ chronologique couvert, la diversité et la qualité de ses collections, par le rayonnement aussi. Il a changé l'image de l'établissement, contribué à diversifier et accroître sa fréquentation, laquelle a dépassé le million de visiteurs annuels en 2001, puis atteint 1,2 millions de visiteurs en 2008, avant de franchir le seuil de 1,5 millions de visiteurs en 2014.

I. Malgré une baisse de la fréquentation suite aux attentats de 2015, le musée de l'Armée a conforté sa vocation de musée de référence en histoire militaire.

1.1. Une fréquentation qui s'est stabilisée à 1,2 millions de visiteurs et permet de rester dans le groupe des musées de France les plus visités.

Du fait des attentats qui se sont déroulés à Paris dès janvier 2015, le musée de l'Armée, qui avait franchi le seuil des 1,5 millions de visiteurs en 2014 a perdu en deux ans 300.000 visiteurs et vu sa **fréquentation se stabiliser autour de 1,2 millions**. Cette baisse a été contenue grâce aux nombreuses manifestations organisées gratuitement par le Musée telles que la Nuit des musées, les Journées européennes du patrimoine, la Sainte-Barbe ou Noël aux Invalides, ou accueillies sur le site des Invalides comme Nuit aux Invalides ou Opéra en plein air. En revanche, la **fréquentation payante a connu des baisses importantes de 17,5% et 17,9% en 2015 et 2016, passant de 1.004.340 visiteurs en 2014 à 667.162 en 2017**. En 2018, les ventes de billets aux caisses du Musée – ce qui exclut les porteurs du Paris Museum Pass dont le volume est en baisse continue – ont connu une progression de 3% sur l'année et de 7% au seul deuxième semestre qui peuvent laisser envisager une reprise de la fréquentation payante. Toutefois, **la part des payants ne représente plus que 55% de la fréquentation contre plus de 60% dans le précédent COP**. Enfin, **la part des groupes reste excessivement faible, autour de 3%**, et justifie la mise en place d'une stratégie de développement des publics à destination du marché international et national.

Une enquête réalisée auprès de 1.432 visiteurs au cours de l'année 2017 a permis de mieux cerner la physionomie, les motivations et la satisfaction des visiteurs du Musée. Elle confirme, s'il en était besoin, que le Dôme et le tombeau de Napoléon 1^{er} sont le premier motif de visite. Elle servira de base de réflexion pour l'élaboration d'une stratégie de conquête et de fidélisation des publics, en valorisant le caractère unique et exceptionnel du lieu qui allie un grand musée, un site prestigieux et le tombeau monumental de l'Empereur.

1.2. Un intérêt grandissant pour les expositions temporaires.

Le succès grandissant des **expositions temporaires, qui ont accueilli plus de 552.000 visiteurs entre 2015 et 2018**, soit une moyenne de 69.000 visiteurs par exposition avec un minimum de 43.268 visiteurs pour *Chevaliers et bombardes* inaugurée un mois avant l'attentat du Bataclan et un record de fréquentation pour *Napoléon stratège* qui a franchi la barre des 100.000 visiteurs en 2018, témoigne de la pertinence du choix des sujets, mais aussi de la confiance accordée par le public. Un public, qui à l'inverse des visiteurs du Dôme et du Musée, est Français (de 70 à 85% selon les expositions), réside en Île-de-France, et vient spécifiquement pour les expositions, indépendamment de l'intention initiale de visiter le Musée, confirmant le rôle moteur des expositions temporaires pour la fréquentation.

Ces expositions sont également un **facteur de notoriété pour le Musée à travers les retombées dans les médias, qui représentent de 25 à 40% des retombées annuelles**, l'exposition *Guerre secrètes* avec 464 retombées en 2016-2017 ayant battu tous les records.

Enfin, les expositions *Churchill – de Gaulle, Guerres secrètes, France – Allemagne(s) 1870-1871* ou *À l'Est la guerre sans fin, 1918-1923*, **ont largement contribué à conforter le rayonnement international du Musée** que ce soit en invitant des spécialistes étrangers à participer aux comités scientifiques ou à travers les prêts négociés à ces occasions avec les grands musées militaires européens, National Army

Museum de Londres, Militärhistorisches Museum de Dresde, Musée d'histoire militaire de Vienne, comme avec des musées de moindre ampleur, Musée d'histoire militaire de Budapest, musée letton de la Guerre ou musée de l'armée polonaise.

1.3. Des efforts de connaissance et valorisation des collections qui trouvent écho dans des demandes de prêts en hausse.

Durant toute la période du COP, le travail de récolement s'est poursuivi. **Le nombre d'items récolés depuis 2009 s'élève fin 2018 à 202 639 auxquels il convient d'ajouter les 15 508 dépôts, soit un total de 218 147 pièces traitées depuis 10 ans**, correspondant à 43,11% des collections. Toutefois, ce chantier crucial pour la connaissance des collections s'est fait au prix d'un important effort humain et financier avec le recours entre 2015 et 2018 à 157 mois de vacation de chargés de récolement venus renforcer les équipes de la conservation.

Les expositions temporaires et le catalogue qui accompagne chacune, la mise en ligne de près de 25.000 photographies en haute définition de pièces des collections du Musée sur la base photographique de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP), l'ouverture du blog des collections sur le site Internet, puis la mise en ligne depuis novembre 2017 de la base de données des collections contenant plus de 1.200 notices contribuent à mieux faire connaître l'étendue, la richesse et la qualité des collections.

Deux publications récentes ont également participé à la valorisation des collections du musée de l'Armée, *Le Faste et la fureur, l'armée française de Rocroy à Valmy*, en ce qui concerne les collections dites « classiques » et *Musée de l'Empéri, art et histoire militaires, (re)découverte des collections*, qui présente quelques-unes de plus belles pièces de la collection Brunon appartenant au musée de l'Armée et déposées au musée de l'Empéri à Salon-de-Provence. Le Musée a été un important contributeur au *Catalogue des désirs* initié par le ministère de la Culture, en proposant 31 pièces susceptibles d'être mises à disposition des musées de France territoriaux.

La notoriété des collections se manifeste enfin à travers les nombreuses demandes de prêts adressées par les institutions françaises et étrangères au musée de l'Armée qui, durant la période, a prêté **844 œuvres pour 155 expositions, dont 50 à l'étranger** avec quelques prêts exceptionnels comme celui de *Napoléon I^{er} sur le trône impérial* par Ingres au musée du Prado de novembre 2015 à mars 2016, puis à nouveau de mars à juin 2018 au Palazzo Reale de Milan.

1.4. Une contribution forte et permanente à la politique culturelle et mémorielle du ministère des Armées et au développement de l'esprit de défense.

La programmation culturelle du musée de l'Armée a accompagné les commémorations du centenaire de la Première Guerre mondiale avec quatre expositions documentaires : *L'hyperbataille de Verdun*, *La Fayette nous voilà* sur les relations franco-américaines à la lumière de l'entrée en guerre des États-Unis, *Les Compagnons de la Libération dans la Grande guerre* organisée en partenariat avec le musée de l'Ordre de la Libération et enfin *1918, Armistices, de l'avant à l'après 11 novembre*.

L'exposition *Churchill – de Gaulle*, organisée en 2015 en partenariat avec la Fondation Charles de Gaulle, dans le cadre de la convention qui lie les deux institutions, s'inscrivait dans une double commémoration, celle du 70^e anniversaire de la libération de la France et de la victoire sur le nazisme d'une part, celle du cinquantenaire du décès de sir Winston Churchill d'autre part.

Cent ans après l'armistice, le musée de l'Armée a souhaité clore le cycle mémoriel en invitant les visiteurs à redécouvrir dans l'exposition *À l'Est la guerre sans fin, 1918-1923*, comment l'Europe et le Levant se sont recomposés sur les décombres des quatre empires emportés par la guerre. Placée sous le haut patronage du Président de la République, cette exposition a été réalisée avec le concours des archives diplomatiques, des archives Gaumont-Pathé, du Service historique de la Défense (SHD) et de

l'Établissement de communication et de production audiovisuelles de la Défense (ECPAD) et a bénéficié d'un soutien exceptionnel du ministère des Armées et de la Mission du centenaire de la Première Guerre mondiale. Cette exposition déclinée sous forme de panneaux connaîtra en 2019 une deuxième vie en étant présentée dans des ambassades ou services culturels.

Enfin, sans attendre l'ouverture de nouvelles salles, le Musée a apporté avec l'exposition *Guerres secrètes*, organisée en partenariat avec la DGSE, un éclairage apprécié sur l'histoire militaire des dernières décennies.

L'action en faveur du développement de l'esprit de défense prend de multiples formes et touche un public varié, à commencer par le **public scolaire, cœur de cible des actions de médiation** proposées par le musée de l'Armée. Le nombre de ces visites, qui a chuté de 45% suite aux attentats, est progressivement remonté, passant sur la durée du COP de 517 en 2015 à 729 visites scolaires guidées par les médiateurs du Musée en 2018, bien qu'il n'ait pas encore retrouvé le niveau de 2014 (933 visites).

D'autres **manifestations, grand public et familiales**, comme la *Sainte-Barbe* organisée chaque année en décembre ou *La Nuit aux Invalides* en juillet – août, participent aussi à la diffusion de l'esprit de défense et ont rencontré un succès important. La **saison musicale** contribue, pour sa part, à promouvoir les formations militaires, Garde républicaine, Armée de l'Air ou Troupes de Marine, les instruments à vents et le répertoire afférent. Toutes ces actions participent à la mise en valeur du site, du monument et de son histoire. Dans ce domaine, on notera également la publication de deux ouvrages de référence, l'un en 2015 sur l'Hôtel national des Invalides, l'autre en 2018 sur la cathédrale Saint-Louis des Invalides.

1.5. L'appui et l'expertise apportés au réseau des musées Défense.

Le musée de l'Armée **participe notamment aux comités scientifiques** chargés d'élaborer les projets scientifiques et culturels des pôles muséaux de Bourges et de Draguignan, et apporte également son concours aux réflexions concernant le musée des troupes de marine de Fréjus. Il **soutient les expositions organisées par les musées d'armes et le Service historique de la défense (SHD) en accordant des prêts**. Le musée de l'Armée est **membre du comité consultatif du musée national de la Marine**.

Des stagiaires, conservateurs ou adjoints de conservation sont régulièrement accueillis en stage au Musée, qui, par ailleurs, fait bénéficier les musées de son expertise en matière de gestion et conservation de l'armement (experts armement), de soilage et mannequinage (ateliers textiles et métal).

L'exposition *Dans la peau d'un soldat, de la Rome antique à nos jours*, a été l'occasion en 2017-2018 de nouer des relations et de solliciter des **prêts de plusieurs institutions militaires** comme le Centre de transfusion sanguine des armées, le 17^e régiment du génie parachutiste, le musée de l'École des troupes aéroportées, le service du commissariat des armées – CESCOF, le musée des Blindés ou le 13^e régiment du génie.

En 2018, on signalera un resserrement des liens avec les musées d'armes dépendant de la Délégation au Patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT) à travers la mise au point d'une politique concertée pour les prêts et les dépôts consentis par le musée de l'Armée, l'aide apportée à l'organisation aux Invalides d'un Salon du livre d'histoire militaire dans le cadre des Journées européennes du patrimoine, le conseil dans la patrimonialisation de matériels militaires, ainsi que la formalisation d'un plan de formation initiale et continue pour les personnels scientifiques des musées d'armes.

II. Un musée en constante évolution pour répondre aux attentes du public

2.1. L'achèvement des travaux du plan Athéna.

Après l'ouverture en décembre 2015 des cabinets insolites, l'ouverture en mars 2018 sur le site des Invalides de la salle général Niox / documentation et bibliothèque et du cabinet des dessins, estampes et photographies a marqué le **parachèvement du programme Athéna**, qui a permis de moderniser en profondeur la muséographie et de refondre le parcours de visite du musée de l'Armée. Néanmoins, les travaux se poursuivent sur le site des réserves externalisées où un maître d'œuvre a été recruté fin 2017 pour la **création d'un nouveau bâtiment de réserves** (bâtiment 012) dont les travaux ont débuté au premier semestre 2019.

Si le chantier de mise sous-verre des peintures s'est poursuivi et que la régie des collections assure une veille constante des conditions de conservation des œuvres, en revanche **la maîtrise du climat des salles d'exposition**, qu'elles soient permanentes ou temporaires, **reste problématique** tant à cause de l'isolation et de l'étanchéité insuffisantes des bâtiments que des défaillances des installations de traitement d'air. Des dispositifs de secours ont été installés dans les salles d'expositions temporaires, mais les installations devront faire l'objet au titre du nouveau COP d'un plan de remise à niveau.

2.2. L'adaptation aux attentes du public.

Le pôle accueil des visiteurs sud a été totalement rénové en commençant par le réaménagement du restaurant en 2014, puis l'espace billetterie en 2015 ainsi que la librairie – boutique, confiée à Artéum, ouverte le 1^{er} avril 2015. Ce chantier s'est achevé avec l'ouverture en 2016 d'un salon de thé Angéline.

L'enquête des publics de 2017 a clairement mis en lumière trois domaines impactant la satisfaction globale des visiteurs du musée de l'Armée : les aides à la visite, notamment les cartels qui pâtissent d'un manque de clarté et de traduction en langues étrangères, et le guide multimédia qui ne correspond pas aux attentes ; la signalétique directionnelle sur le site ; le confort de visite, notamment le manque d'espaces de repos et l'éclairage des salles d'exposition permanentes.

Plusieurs actions ont été menées depuis 2015, mais l'enquête des publics fixe pour la période 2020-2024 des axes d'amélioration qui doivent être pris en compte.

Quinze ans après les premiers travaux de rénovation, il était nécessaire de **remettre les salles aux nouveaux standards muséographiques**. Les principaux travaux ont porté en 2015-2016 sur le département ancien avec la reprise du corridor de Marseille, de la salle des Lices et de la salle Louis XIII. Les équipements multimédias du département moderne ont fait l'objet d'une refonte totale en 2017-2018 et ont été inaugurés à l'occasion de l'exposition *Napoléon stratège*. Les droits liés à l'exploitation des images relatives à l'Historial ont été renouvelés en 2017-2018 et une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) a été recrutée pour réaliser un audit et accompagner le Musée dans le traitement des obsolescences techniques et l'enrichissement des contenus. En revanche, les équipements multimédias réalisés pour les expositions *Guerres secrètes* ou *Chevaliers et bombardes* n'ont pas encore été intégrés dans le parcours permanent. Par ailleurs, si chaque exposition temporaire comporte un livret-jeu et des panneaux jeune public, il n'en est pas de même des espaces permanents où il n'existe pas encore de parcours et de dispositif de médiation adaptés aux enfants. Les délégations de service public d'Antenna audio concernant le guide multimédia et la tablette interactive sur le Dôme n'ont pas été prolongées et de nouveaux marchés ont été passés début 2019 avec Audiovisite pour la réalisation du contenu et avec Sycomore pour la fourniture des appareils à compter du 1^{er} avril 2019. Ce **nouveau guide multimédia, disponible dès le départ en quatre langues, couvrira les collections permanentes, le Dôme, mais aussi le site et le monument, les expositions temporaires, le musée de l'Ordre de la Libération et le musée des Plans-reliefs**.

Premier contact du visiteur avec le Musée, le **site Internet** a connu durant la période une fréquentation en constante progression et enregistré en 2018 925 435 visites, soit une hausse de 7% par rapport à 2015. Pour s'adapter aux usages, le site est passé en *responsive design* fin 2018. En revanche, **la billetterie en ligne ne représente que 4% de la valeur des ventes de billets**. Les différents **réseaux sociaux**, Facebook, Twitter et Instagram permettent de publier quasi quotidiennement des informations sur l'actualité du Musée auprès d'un peu moins de 40.000 abonnés, qui ont également accès sur Youtube aux conférences organisées dans le cadre des expositions temporaires, ainsi qu'aux multimédias produits à ces occasions.

2.3. L'enrichissement des collections.

La politique d'acquisitions vise à enrichir les collections en lien avec les futurs parcours dédiés à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, ainsi qu'à l'histoire militaire de l'après 1945 à la fin de la Guerre froide et à ses lendemains, ou à combler les lacunes qui peuvent exister pour les périodes antérieures. **Depuis 2015, le musée de l'Armée a acquis par achat, dation, legs ou don 3.389 œuvres** s'inscrivant dans cette politique, dont le glaive de Lazare Carnot, le *Portrait de Joachim Murat en maréchal de l'Empire* peint en 1805 par le baron Gérard, le bâton du maréchal Fayolle, une série de 33 photographies de Yann Morvan intitulée *Champs de bataille*, un rare guidon du régiment Condé-dragons datant de 1776 ou l'épée d'honneur du général Dodds célébrant ses faits d'armes durant la campagne coloniale du Dahomey. En ce qui concerne **les seules acquisitions onéreuses, elles s'élèvent à 2 723 164,50 € au 31 décembre 2018.**

2.4. Le lancement des réflexions et des études pour la prochaine extension du Musée.

Les réflexions et études pour la prochaine extension du Musée ont été lancées et devraient aboutir d'ici fin 2019 d'une part à l'adoption du projet scientifique et culturel (PSC), qui abordera le Musée dans toutes ses dimensions, d'autre part au programme de l'opération avec une évaluation du coût et un calendrier prévisionnel.

S'agissant du PSC, après avoir mené une étude globale des publics, identifié les forces et les faiblesses du Musée, lancé un *benchmark* sur l'offre culturelle et éducative de plus de trente établissements culturels français et étrangers, **une note sur les orientations stratégiques du PSC a été présentée au conseil d'administration de novembre 2018 et approuvée à l'unanimité**. Depuis, le Musée a entamé la seconde phase d'élaboration en interne en constituant dix groupes de travail qui doivent réfléchir au renouvellement des parcours existants, aux futurs parcours, à la conservation-restauration, à la politique de recherche, aux publics et aux offres, à la valorisation du site, au Musée hors les murs et à sa dimension numérique.

En ce qui concerne l'extension, une étude exploratoire a été réalisée en 2015. Le Ministre a confirmé début 2017 la mise à disposition au bénéfice du musée de l'Armée d'espaces supplémentaires pour ouvrir les nouveaux parcours permanents. **Une convention d'études préalables a été signée en septembre 2018 entre le ministère des Armées, le ministère de la Culture, l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC) et le musée de l'Armée.**

III. Un modèle économique à maturité mais sensible aux variations de fréquentation

3.1. Des ressources propres diversifiées.

La **baisse de la fréquentation payante de 828.467 à 655.058 visiteurs, entre 2015 et 2018**, a eu un impact fort sur les recettes de billetterie qui sont passées de 7,2 M€ à 5,7 M€ en 2017. Toutefois, la fréquentation payante aux caisses du Musée a constamment progressé depuis 2016 et est passée de 467.341 visiteurs à 509.920 en 2018. Malgré l'adoption d'un tarif unique à 12 € en 2018, les **recettes de billetterie** restent en deçà du niveau de début de période à **6,3 M€**. Le Musée a été particulièrement pénalisé par la baisse importante du nombre de visiteurs détenteurs du Paris Muséum Pass et donc par

la diminution de la rétrocession versée par l'association Intermusées qui gère ce billet groupé permettant d'accéder aux principaux monuments et musées franciliens.

Malgré les travaux de restauration de la cour d'honneur et la fermeture en 2017 du Salon d'Honneur, **les recettes des locations d'espaces se sont élevées en moyenne à un peu plus d'1 M€ par an**, notamment grâce à l'essor des locations des espaces extérieurs, cour du Dôme et cour du musée de l'Ordre de la Libération pour y accueillir des défilés de mode dans le cadre des *Fashion Week*.

Après la concession à de nouveaux partenaires du restaurant (2014) et de la boutique (2015) et les travaux de rénovation de ces espaces, **les recettes commerciales ont connu une bonne progression tout au long de la période, mais restent liées à la fréquentation**. On note toutefois une hausse du panier moyen de la boutique de 18,79 € en 2016 à 21,18 € en 2018 grâce à un travail conjoint du concessionnaire et du Musée pour étoffer l'offre, proposer des collections de produits en lien avec les collections, les figures emblématiques des Invalides ou les expositions, et ouvrir un nouvel espace de vente au niveau des salles d'expositions temporaires.

Grâce à l'engagement renouvelé du CIC, grand partenaire du Musée, et de la Fondation Safran, **les recettes de mécénat s'établissent en moyenne à un peu plus de 450.000 € par an**. En 2015 à l'occasion de l'exposition *Vu du front*, le Musée a attiré plusieurs nouveaux mécènes, notamment le groupe Marck-Balsan et Bell & Ross, pour des montants de mécénat significatifs. En 2018, Renault Trucks Défense (RTD), devenu ARQUUS, a soutenu la restauration du char FT et la réalisation de l'exposition documentaire *Armistice(s)*. Par ailleurs, conformément à l'engagement du COP, une opération de *crowdfunding* a été mise en œuvre dans le cadre de la restauration de Vizir, cheval de l'empereur Napoléon I^{er}. La collecte de plus de 21 K€ a permis de couvrir 100% du coût de la restauration (15K€) et de participer au financement de la vitrine climatisée nécessaire à la présentation de Vizir dans les conditions de conservation adéquates. Par la suite, l'absence de chargé de mécénat et le changement au complet de direction en 2017 n'ont pas facilité la recherche de mécènes pour les expositions suivantes ou les acquisitions. Le recrutement d'un chargé de mécénat fin 2018, l'élaboration d'une stratégie et les liens qui se tissent avec les entreprises et fondations permettent d'envisager d'étendre le cercle des mécènes.

3.2 Des dépenses de fonctionnement maîtrisées.

Dans un contexte de ressources propres limitées et bien que pouvant compter sur le soutien important de la tutelle, **le Musée a mis en œuvre un plan de maîtrise des dépenses de fonctionnement qui n'ont progressé que de 3% entre 2015 et 2018**.

De nombreuses économies ont été réalisées pour tenir le budget de fonctionnement construit en « 0 valeur » depuis 2017, parmi lesquelles on peut noter la limitation des coûts de production des expositions à 1,2 M€ par an, niveau identique à 2011, la passation d'un marché unique pour le transport des œuvres, la mutualisation sur le site des Invalides de l'entretien des systèmes de sécurité et d'incendie, la maintenance des ascenseurs, ou avec les deux autres musées nationaux de la Défense en mutualisant le poste d'inspecteur hygiène et sécurité et en partageant la prestation de recours à un délégué à la protection des données, enfin en recourant aux marchés globalisés ou accords-cadres ministériels ou de l'État. Le renouvellement des marchés pluriannuels de nettoyage des espaces et de surveillance a permis de légèrement diminuer le coût annuel par poste de surveillance et d'économiser 30 K€ par an sur le contrat de nettoyage.

Cette politique de maîtrise des dépenses a également permis de **maintenir le taux de couverture des dépenses de fonctionnement par les ressources propres à un niveau supérieur à 50% sur la période 2016 – 2018**. Le Musée a été néanmoins obligé d'équilibrer son fonctionnement en prélevant sur son fonds de roulement un montant cumulé de 1.682.704 € entre 2016 et 2018.

3.3. Un passage en Gestion Budgétaire et Comptable Public (GBCP) facteur d'amélioration du pilotage budgétaire.

L'établissement s'est mis en conformité avec le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit « décret GBCP »), qui prévoit la mise en place d'une comptabilité budgétaire, distincte de la comptabilité générale, pour les personnes morales de droit public.

La mise en œuvre de ce nouveau cadre budgétaire et comptable a impliqué un changement de modèle de gestion de l'établissement ainsi que des évolutions dans son organisation. Malgré des difficultés de logiciel, le Musée a appliqué cette nouvelle méthodologie et renforcé les règles de contrôle interne édictées par le décret précité. Cette évolution a permis à l'établissement d'améliorer son pilotage budgétaire et la visibilité sur sa situation financière.

PARTIE II : MISSIONS ET OBJECTIFS

MISSION 1 : Affermir le rayonnement du musée de l'Armée comme acteur scientifique, culturel et éducatif du ministère des Armées

Objectif 1 : Poursuivre la coopération avec le réseau des musées du ministère des Armées et renforcer celle avec l'ensemble des partenaires potentiels du musée de l'Armée à l'échelle locale, nationale et internationale

Lieu d'élaboration et de diffusion de la connaissance dans le domaine de l'histoire militaire, le musée de l'Armée ambitionne également d'être un laboratoire des pratiques muséographiques et muséales appliquées à son domaine de référence, ainsi qu'un écosystème professionnel interagissant avec différents réseaux (*3^e orientation stratégique du PSC*). Le premier d'entre eux, compte tenu de sa communauté d'appartenance et de destin, doit demeurer celui des **musées de la Défense**, dont les musées nationaux de la Marine et de l'Air et l'Espace, sans que le Musée oublie pour autant sa dimension de **musée de France parisien à vocation nationale** dont la qualité des collections et l'expertise scientifique de ses équipes sont de nature à **rayonner à l'international**. À ce titre, le musée de l'Armée s'attachera à :

1.1. Renforcer et formaliser davantage les liens qui l'unissent aux musées d'armes.

Ce renforcement pourra prendre différentes formes telles que :

- **le maintien des rôles de conseil scientifique et d'expertise** dans le domaine de la conservation-restauration, de la gestion des collections (inventaire, récolement, patrimonialisation des matériels militaires, etc.), de la législation sur la détention des armes à feu, de la valorisation et de la médiation, en liaison avec la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA) et la Délégation au Patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT) ;
- **l'accompagnement des politiques d'enrichissement**, notamment par la négociation de dépôts sortants raisonnés et la mise en place d'une collecte concertée pour la période contemporaine auprès, notamment, des unités militaires, dans la perspective de la préfiguration des nouveaux espaces permanents du Musée qui seront consacrés à l'après-1945 et à l'actualité des armées (*voir MISSION 2, Objectif 2.1.*) ;
- **l'accompagnement dans les réflexions et les opérations de rénovation et d'aménagement** des musées ou pôles muséaux ;
- **le soutien à la programmation et la conception d'expositions temporaires**, que ce soit à travers la participation à des conseils scientifiques, à des commissariats ou à des prêts d'œuvres et objets.

Quant à la formalisation des liens avec le musée de l'Armée, elle concernera notamment l'accueil en stages des personnels scientifiques des musées d'armes au titre de la formation initiale et continue.

1.2. Développer les liens avec les musées de France aux problématiques proches ou aux collections complémentaires.

Le réseau des relations entretenues par le musée de l'Armée va bien au-delà des seuls musées d'armes du ministère des Armées, placés sous l'autorité directe de la Délégation au Patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), et concerne plus largement : les musées et mémoriaux des conflits contemporains dont la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA) coordonne le réseau (*voir MISSION 1, Objectif 2.3.*) ; des institutions militaires détentrices de collections militaires ; des musées de collectivités territoriales dont les collections militaires appartiennent à l'État ou lui ont appartenu tels que le musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne, le musée des Armes de Tulle ou encore le musée de l'Empéri à Salon-de-Provence ; des musées et châteaux nationaux, tels que Versailles, Fontainebleau,

Saint-Germain-en-Laye, Écouen, Cluny, Malmaison ou le quai Branly, dont les centres d'intérêt scientifiques, l'histoire, le patrimoine architectural ou les collections entrent en forte résonance avec le musée de l'Armée.

Il s'agira donc de continuer la collaboration dans les domaines :

- **du conseil scientifique et de l'expertise pour l'histoire et le patrimoine militaires**, ainsi que pour **la législation sur la détention des armes à feu**. Le musée de l'Armée ne fait pas partie de la liste des quinze Grands départements patrimoniaux au sens de l'article R 422-2 du Code du Patrimoine, mais il est considéré par le ministère de la Culture comme le musée expert dans le domaine des *militaria*. À ce titre, il continuera à exercer des missions d'étude, de recherche et de conseil pour le compte de l'État : avis scientifique rendus dans le cadre de l'instruction des demandes d'acquisition formulées par les musées de France dépendant de collectivités territoriales ; avis scientifiques rendus dans le cadre de l'instruction des demandes de certificats d'exportation ; participation aux commissions scientifiques régionales pour les restaurations et pour les acquisitions des musées de France dépendant de collectivités territoriales ;
- **des acquisitions**, notamment par la négociation de dépôts sortants ou entrants ;
- **de la circulation des œuvres** soit par des prêts, soit par des itinérances, voire des coproductions d'expositions temporaires ;
- **de la programmation scientifique, culturelle et éducative**, en promouvant des opérations (colloques, journées d'étude, éditions, activités, etc.) et des parcours croisés.

1.3. Poursuivre l'activité d'enseignement et de formation.

Fondateur de la chaire d'enseignement sur le patrimoine et l'archéologie militaires de l'École du Louvre, le musée de l'Armée contribue à susciter des vocations et à former les futurs professionnels de la conservation, non seulement dans les musées d'armes placés sous l'autorité directe de la Délégation au Patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), mais également dans les musées de France ayant des collections militaires. Dans la continuité de cette vocation pédagogique qui remonte à sa double origine – musée d'Artillerie et musée historique de l'Armée –, le musée de l'Armée se propose de diversifier son activité d'enseignement et de formation :

- **en s'insérant dans les cursus dédiés au patrimoine, à sa conservation et à sa gestion** tant à l'université que dans les écoles d'enseignement supérieur telles que l'École du Louvre, l'Institut national du Patrimoine, l'École Boulle, ou la CCI de Paris ;
- **en valorisant les ressources documentaires et les capacités d'accueil de son centre de documentation et de sa bibliothèque** (salle général Niox) ;
- **en développant de nouvelles offres de e-learning**, y compris en direction du grand public ;
- **en suscitant des partenariats éducatifs**, notamment dans le cadre du parcours citoyen du Service national universel.

Objectif 2 : Poursuivre la participation du musée de l'Armée à la mise en œuvre de la politique culturelle et mémorielle du ministère des Armées, au service du lien Armée-Nation et de l'esprit de défense

Parce que l'histoire de France est habitée par le destin de ses armées et qu'elle est une voie d'accès à la culture et à l'insertion dans la Cité moins intimidante et somme toute plus fédératrice que bien d'autres, le musée de l'Armée, grand musée d'histoire militaire, participe à son niveau au resserrement du lien entre l'armée et la nation (*1^{ère} orientation stratégique du PSC*). Cet objectif implique donc que soient mises en œuvre les actions suivantes :

2.1. Programmer deux expositions patrimoniales structurantes par an, ouvertes aux questionnements contemporains et qui offrent des clefs de compréhension sur l'état du monde et son évolution.

Pour ce faire, **le musée de l'Armée s'appuiera en premier lieu sur la richesse et la polysémie de ses collections, ainsi que sur l'agenda mémoriel**, afin de créer un aller et retour permanent entre passé et présent. La programmation du Musée pour les années du COP accompagnera ainsi les grands rendez-vous du pays avec son histoire militaire à l'instar des commémorations du 80^e anniversaire de la Seconde Guerre mondiale, d'ores et déjà prises en compte de manière perlée dans la programmation des espaces tant temporaires (exposition patrimoniale *La France en 1940* en 2020) que permanents (création d'espaces interstitiels au sein des départements chronologiques, y compris l'Historial Charles de Gaulle, qui seront dédiés à des expositions dossiers indexées notamment sur les années anniversaires).

Au-delà des faits et des personnages qui ont marqué notre histoire militaire, **le musée de l'Armée s'efforcera de créer des passerelles avec d'autres commémorations ou événements d'envergure nationale, voire internationale**, tel que l'anniversaire de la mort de l'Empereur Napoléon I^{er} en 2021 (saison Napoléon) ou l'accueil des Jeux olympiques à Paris en 2024 (expositions patrimoniales *Trophées : célébrer la victoire, du monument antique à la médaille olympique* et *Duels, une mort paradoxale*).

Pourront également faire écho à ces événements des manifestations d'autres natures, étroitement liées aux espaces permanents réaménagés du Musée, département des deux guerres mondiales et Historial Charles de Gaulle, ou d'ordre plus documentaire : expositions temporaires dans le corridor de Perpignan, en liaison avec la Fondation Charles de Gaulle, le musée de l'Ordre de la Libération et tout autre institution concernée ; cycles cinématographiques, cycles de conférences, colloques, concerts, productions multimédias, parcours et activités pédagogiques, manifestations « grand public » dans le cadre de la Nuit des musées, des Journées européennes du Patrimoine, de la Fête de la musique, de la Sainte-Barbe, etc.

Pour autant, **soucieux de renouveler et d'élargir son public**, l'établissement ne peut réduire sa programmation à la seule commémoration. Il doit diversifier celle-ci en veillant à alterner les sujets, les périodes, les approches, et en faisant varier les durées, les formats et les modalités de ses expositions (voir *MISSION 3, Objectif 2.3.*).

2.2. Actualiser les parcours permanents existants (voir *MISSION 2, Objectif 2.2.*),

Le musée de l'Armée actualisera ses parcours permanents, offrant non seulement un discours en phase avec les évolutions de la recherche et de l'historiographie, mais encore avec les préoccupations de nos concitoyens (publics scolaire et familial, adolescents et jeunes adultes, communauté Défense, générations issues de l'immigration, etc.), ce qui devrait contribuer à une meilleure connaissance et compréhension du rôle des armées dans la France contemporaine.

2.3. Poursuivre et intensifier les relations du musée de l'Armée avec le réseau des musées et mémoriaux des conflits contemporains (RMMCC),

Le musée de l'Armée apportera au réseau animé par la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA), conseil, expertise et accompagnement scientifiques, aide au montage de projets d'expositions ou tout autre type de manifestations, prêts, emprunts et dépôts, participation aux journées d'études, etc.

2.4. Maintenir une programmation musicale de qualité.

Dans la limite des moyens financiers et humains que le musée de l'Armée pourra raisonnablement y consacrer avec le soutien de la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA), le musée de l'Armée maintiendra **une programmation musicale** articulée autour de quatre axes

principaux : la promotion des musiques militaires, qu'il s'agisse des ensembles et interprètes, du répertoire ou des instruments qui lui sont spécifiques ; l'accompagnement des grands événements militaires, et particulièrement des commémorations ; la mise en valeur du patrimoine des armées par des concerts mettant en œuvre, notamment, l'orgue de la cathédrale Saint-Louis des Invalides ; la contribution à une programmation cohérente propre au musée de l'Armée, en parfaite synergie avec les autres manifestations qu'il organise : expositions, cycles cinématographiques, lectures, conférences, colloques, animations, publications, etc. Les concerts organisés dans le cadre de la Saison musicale des Invalides – dans la limite de 40, puis 30 par an – auront lieu dans la cathédrale, le Salon d'Honneur ou la salle Turenne.

Objectif 3 : Adapter l'offre muséale aux publics et à leurs nouveaux usages

Lieu de cohésion et de partage, le musée de l'Armée met les publics au cœur de sa démarche (2^e orientation stratégique du PSC), cherchant à susciter, favoriser et permettre leur rencontre avec les collections et le monument dont il a la responsabilité. Pour atteindre cet objectif, il conviendra de :

3.1. Mieux connaître les publics.

S'appuyant sur le précédent d'une enquête globale récente (2017) sur les publics du Musée et leur niveau de satisfaction, ainsi que sur un certain nombre d'enquêtes sectorielles (enquêtes pour chaque exposition patrimoniale, enquête annuelle pour l'Historial Charles de Gaulle, enquête pour la Saison musicale) et d'analyses récurrentes (fréquentation mensuelle, avec origine géographique, du site Internet et de la billetterie en ligne), le musée de l'Armée devra se doter d'un véritable **Observatoire des publics**, outil indispensable au pilotage stratégique de sa politique d'offre et de développement.

3.2. Proposer une offre culturelle, pédagogique et éducative, dans et hors les murs, adaptée à tous les types de publics.

L'offre culturelle, pédagogique et éducative devra s'adapter à tous les publics, dont les publics handicapés, empêchés ou éloignés, aujourd'hui extrêmement marginaux dans l'offre et donc la fréquentation, sans exclusive ni discrimination, et à leurs attentes en termes d'horaires, de tarification, de multilinguisme (67 % du public du Musée est en effet d'origine étrangère), d'accessibilité, de saisonnalité, de confort, de médiation et d'expérience de visite. À cet égard, le Musée souhaite développer les **dimensions collaborative et immersive, familiale et intergénérationnelle**, afin de transformer le temps passé sur le site des Invalides en un moment unique et inoubliable. En outre, il devra opérer un **double enracinement** : local, afin de devenir un véritable équipement culturel de proximité ; national, afin d'être fidèle à sa vocation, en allant à la rencontre de tous les territoires. Pour ce faire, il aura besoin de se doter des moyens humains, techniques et matériels afférents, et de **réinterroger ses pratiques de médiation**, sur place et à distance, à l'aune des nouveaux usages des publics et des nouvelles technologies, en diversifiant les modes d'accès à l'offre et en développant les outils numériques (guide multimédia, dispositifs immersifs de médiation, Massive Open Online Course (MOOC), médiathèque numérique, musée virtuel des enfants, etc.). Il conviendra aussi qu'il continue de s'appuyer sur l'expertise et le réseau de ses partenaires, tels que le ministère de l'Éducation nationale.

3.3. Faire du site des Invalides un lieu accueillant et ouvert sur la ville.

Lieu où il fait bon aller pour apprendre, comprendre, s'émerveiller, se passionner, s'émouvoir, débattre, réfléchir, agir, prendre la parole, partager, transmettre, le musée de l'Armée tendra non seulement à proposer une offre protéiforme et innovante dans ses contenus (musique, théâtre, cinéma, spectacles son et lumière, activités sportives, etc.) qui soit de nature à séduire de nouveaux publics, mais encore à améliorer l'ensemble des services liés au confort du visiteur (espaces de repos, de restauration, de pique-nique ou d'achats, accessibilité, toilettes, etc.) (voir *MISSION 2, Objectif 2.2.*).

Objectif 4 : Assurer la promotion de l'offre muséale afin d'accroître l'intérêt des publics pour les activités proposées par le musée de l'Armée et l'accès aux collections

Parmi les dix musées de France les plus visités, le musée de l'Armée a vu sa fréquentation dépasser le seuil des 1,5 millions de visiteurs en 2014, avant de connaître une forte baisse due à l'impact des attentats terroristes de 2015, puis une stabilisation en 2017 et 2018 à 1,2 millions, avec une proportion des payants qui s'est dégradée, passant de 66% à 54%. Pour reconquérir, voire élargir sur le long terme son audience (2^e orientation stratégique du PSC), le Musée devra :

4.1. Développer la marque « musée de l'Armée » et son attractivité.

Le musée de l'Armée peut s'appuyer sur de nombreux atouts : une situation géographique favorable à proximité immédiate de lieux à forte attractivité touristique ; une aura s'appuyant sur un ministère régalien en charge de la défense nationale et qui, de ce fait, bénéficie du prestige des armes ; une inscription dans un lieu de mémoire fédérateur, hautement symbolique, placée sous la protection des trois grandes figures tutélaires que sont Louis XIV, Napoléon I^{er} et le général de Gaulle ; l'une des plus grandes collections d'histoire militaire au monde. Pour ce faire, il s'agira de lancer **une étude de notoriété** afin de définir le positionnement du Musée (image perçue / image voulue) ; de **clarifier l'appellation du Musée**, qui est aujourd'hui restrictive et en concurrence avec d'autres (Invalides, Dôme), pour améliorer sa visibilité et renforcer les valeurs auxquelles on souhaite l'associer ; de **moderniser l'image du Musée** (« à musée singulier, communication singulière ») ; de **diversifier les supports** (brochure institutionnelle, brochure tourisme, brochure locations d'espaces, brochure mécénat, programme des activités culturelles, programme des activités pédagogiques par niveau à destination des enseignants, etc.) **et les canaux de communication ; d'accentuer la présence du Musée sur Internet et les réseaux sociaux.**

4.2. Mettre en œuvre une stratégie de développement et de conquête des publics.

Celle-ci s'appuiera sur des objectifs de **fidélisation** (familles, seniors, CSP+) à travers notamment la création de formules d'abonnement et la récurrence d'événements propres au Musée tels que des reconstitutions historiques liées à des dates anniversaires ; de **conquête** de nouvelles clientèles (jeunes des pays développés, nouvelles classes moyennes des pays émergents). **Géographiquement**, les marchés d'intervention prioritaires seront le marché national (Île-de-France et bassins émetteurs situés à 2 heures de Paris), les marchés européens de proximité et les marchés lointains (États-Unis, Chine, Russie, Corée du Sud, Inde). Cette stratégie de développement sera soutenue par **une stratégie de communication repensée**, notamment en direction des touristes nationaux CSP+ et retraités, mais aussi **une billetterie dématérialisée élargie** et l'acquisition d'**un outil de gestion de la relation client** (GRC). Elle se traduira par des **actions marketing** pour toucher toutes les cibles de clientèle.

4.3. Repenser la signalétique extérieure et intérieure.

Malgré les efforts faits dans le cadre du plan de rénovation ATHÉNA entre 1994 et 2009 ou plus récemment, dans la période du précédent COP (2015-2019), le site qui sert d'écrin au musée de l'Armée demeure d'un abord intimidant et complexe, et ce d'autant plus qu'il couvre une surface très étendue au sein de laquelle le Musée lui-même paraît enclavé, sans réelle visibilité en façade (voir *MISSION 2, Objectif 2.2.*). Quant aux parcours permanents, ils sont imbriqués avec les espaces d'expositions temporaires et éclatés de part et d'autre de la cour d'honneur et sans continuité entre étages. À cela s'ajoutent, à l'extérieur, une signalétique insatisfaisante et à l'intérieur du Musée, une signalétique hétérogène entre les périodes historiques présentées.

MISSION 2 : Poursuivre une politique scientifique, culturelle et éducative ambitieuse et innovante des publics

Objectif 1 : Étudier et mettre en œuvre les conditions de l'extension du parcours des collections permanentes à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, à l'histoire militaire de la France après 1945, ainsi qu'à l'actualité des engagements militaires de la France

Actuellement, le parcours de visite permanent du musée de l'Armée s'ouvre avec le règne de saint Louis et s'achève avec le 8 mai 1945, exception faite de l'espace monographique de l'Historial consacré au général de Gaulle et de l'espace de 80 m² consacré à Berlin à la fin du parcours dédié à la Seconde Guerre mondiale. À l'instar des autres grands établissements d'histoire militaire dans le monde, il s'agit, à la faveur de la libération d'espaces au sein de l'Hôtel national des Invalides, de réinsérer le musée de l'Armée dans la contemporanéité (*1^{ère} orientation stratégique du PSC*), en élargissant son parcours à :

- **L'histoire de la colonisation et de la décolonisation**, appréhendée sur le « temps long », des premières tentatives ultramarines au XVI^e siècle jusqu'aux indépendances des années 1960 ;
- **L'histoire militaire de l'après 1945 à la fin de la Guerre froide** et à ses lendemains ;
- **L'actualité immédiate des engagements militaires français.**

Une attention particulière sera également portée à l'histoire de l'institution et de ses collections, ainsi qu'à la réappropriation du monument, partie intégrante du discours. Il s'agira donc d'enrichir globalement l'expérience de visite, d'élargir l'audience du Musée et d'affermir par là-même son modèle économique.

Sur la base des différentes **études préalables** menées durant l'année 2019 par l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers du ministère de la Culture (OPPIC) en vertu de la convention signée en septembre 2018, relative à l'expertise des emprises affectables au musée de l'Armée dans le cadre du projet d'extension de son parcours permanent, il conviendra durant la période du COP (2020-2024) de :

- 1.1. Définir le contenu scientifique des nouveaux parcours muséographiques** avec l'aide de conseils scientifiques dédiés, réunissant autour des équipes du musée de l'Armée les meilleurs spécialistes de chaque question ;
- 1.2. Adapter en conséquence les politiques scientifiques induites** : acquisitions, dépôts, restaurations, récolements, etc. et sélectionner les pièces qui seront exposées ;
- 1.3. Mener à bien**, de façon conjointe et concordante, l'élaboration des travaux des programmes architectural et muséographique ;
- 1.4. Actualiser le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).**

Les travaux en eux-mêmes ne commenceront qu'au-delà de 2025.

Objectif 2 : Adapter les espaces consacrés aux expositions temporaires, à l'accueil des publics et aux collections permanentes

Exploitées depuis 2011 dans le cadre de la politique d'exposition temporaire du musée de l'Armée, les salles « Chanzy » et « Péliissier » situées au 3^e étage de l'aile Orient présentent plusieurs inconvénients : une accessibilité compliquée restant subordonnée à l'emprunt d'escaliers et au respect d'une jauge contrainte en terme de visiteurs du fait de l'exiguïté des espaces et des normes d'accueil pour les

établissements recevant du public (ERP) ; une implantation relativement excentrée des espaces vecteurs de ressources propres (accueil du public, librairie-boutique, restaurant) et peu cohérente au regard du parcours de visite ; une faible visibilité sur le site des Invalides du fait de l'imbrication des salles au sein du parcours permanent « de Louis XIV à Napoléon III » ; enfin, des surcoûts de manutention (grutage) des œuvres exposées.

La reconfiguration des accueils Nord et Sud, ainsi que des espaces dévolus aux expositions temporaires au rez-de-chaussée de l'aile Orient constitue l'une des étapes préalables au projet d'extension du Musée (*1^{ère} orientation stratégique du PSC*), puisque les espaces libérés au 3^e étage de l'aile Orient seront ultérieurement, à partir de 2025, l'occasion d'y accueillir le parcours consacré à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation. En outre, cette reconfiguration permettra au Musée de profiter, en termes de rayonnement, d'audience et d'attractivité, de **l'impact des Jeux Olympiques de 2024**, dont certaines épreuves se dérouleront à proximité, au Grand Palais, sur l'esplanade des Invalides et sur le Champ de Mars.

Il s'agira donc de :

2.1. Se doter de nouveaux espaces d'exposition temporaire, plus vastes, plus modulables, plus visibles et faciles d'accès (pour l'interne comme pour l'externe) ;

2.2. Accroître les capacités d'accueil pour l'offre culturelle et éducative, et **repenser les conditions d'accueil** du public : signalétique, accessibilité, services, confort de visite, médiation.

2.3. Revisiter les parcours permanents existants.

Parallèlement, plus de dix ans après la fin du chantier de rénovation Athéna (1994-2009), le besoin se fait sentir de **revisiter les parcours permanents existants** afin d'intégrer les évolutions de la recherche historique, de mieux répondre aux nouvelles attentes des publics et de conquérir de nouveaux visiteurs. Pour atteindre cet objectif, le musée de l'Armée se propose :

- **de remettre à niveau l'Historial Charles de Gaulle** en remédiant aux obsolescences techniques, en enrichissant ses contenus et en modernisant ses dispositifs muséographiques, afin de le conforter dans son statut originel de lieu d'avant-garde, privilégiant l'immersion dans l'image et le son. À terme, il s'agit d'en faire, au-delà de son contenu même, un laboratoire où s'inventent et s'expérimentent les formes muséales de demain, au bénéfice de tous les parcours de visite, permanents ou temporaires, du musée de l'Armée (*3^e orientation stratégique du PSC*) ;

- **de créer les conditions d'un renouvellement périodique des collections permanentes** (*1^{ère} orientation stratégique du PSC*), au-delà du maintien d'un « socle » d'objets, d'événements et de personnages de référence auxquels est attaché le public, notamment touristique et enseignant. Il s'agira d'alléger, d'actualiser, de rendre plus vivant et d'incarner davantage le parcours avec des témoignages et des itinéraires de vie individuels, mais aussi de l'« éditorialiser » en identifiant des espaces interstitiels où le Musée pourra présenter des collections rarement exposées, parce que trop fragiles (dessins, estampes, photographies), réagir aux événements extérieurs par un accrochage d'opportunité, confier des cartes blanches à des penseurs, historiens, créateurs, témoins, afin de favoriser le croisement des approches et des sensibilités ;

- **de proposer différents niveaux de lecture et d'appréhension**. Il s'agit de refuser toute lecture univoque et réductrice des faits ; de privilégier le décloisonnement et le décentrement ; de savoir varier les échelles ; de faire une place aux mémoires et à l'humain ; de ne pas renoncer à la complexité ;

- **de créer des dispositifs dédiés au jeune public, aux familles et aux visiteurs en situation de handicap** au sein des collections permanentes, en privilégiant les approches sensorielles et multimédias ;

- **de généraliser le multilinguisme.**

Objectif 3 : Poursuivre la politique de connaissance, d'enrichissement, de mise en valeur et de diffusion des collections et du patrimoine mobilier et immobilier

3.1. Poursuivre les efforts de valorisation de l'histoire du site, de ses usages et de ses résidents.

L'un des atouts majeurs du musée de l'Armée tient à la cohérence et à la synergie que l'on peut établir entre le contenant, c'est-à-dire l'Hôtel national des Invalides, et le contenu, autrement dit les collections. Or les interactions entre les deux sont aujourd'hui peu mises en valeur et le site souffre globalement d'un déficit d'appropriation de la part du Musée, qui touche notamment de façon tout à fait paradoxale le Dôme et le tombeau de Napoléon I^{er}, pourtant premier motif déclencheur de la visite. C'est pourquoi, **le musée de l'Armée poursuivra ses efforts pour prendre à son compte la valorisation de l'histoire du site, de ses usages et de ses résidents** (1^{ère} orientation stratégique du PSC) :

- **en achevant l'aménagement des galeries supérieures** de la cour d'honneur ;
- **en menant les travaux de valorisation du Dôme** (accessibilité, accueil, confort de visite, médiation, mise en lumière, chantiers ciblés de restauration et de restitution d'éléments mobiliers, offre commerciale, etc.) dans la perspective de l'année commémorative de la mort de l'Empereur en 2021 ;
- **en reprenant**, pendant la durée des travaux de restauration de la façade Nord, **la réflexion sur l'aménagement de l'esplanade entre les grilles et la façade Nord** ;
- **en créant un véritable parcours de visite patrimonial sur le site** ;
- **en insérant l'histoire du site en tant que tel dans les parcours permanents.**

3.2. Poursuivre une politique sélective d'acquisitions.

Le musée de l'Armée poursuivra **une politique sélective d'acquisitions selon trois axes : combler ses lacunes ; conforter ses corpus de référence ; s'ouvrir à la création contemporaine**, comme il le fait déjà en s'intéressant à la photographie. Pour ce faire, il aura à cœur de diversifier les modes d'acquisition (dont la négociation de dépôts auprès d'autres musées), de favoriser les dons, de consolider les ressources dédiées et de renforcer le travail de veille. Dans la perspective du projet d'extension (1^{ère} orientation stratégique du PSC), une attention particulière continuera à être portée aux conflits de l'époque contemporaine (guerres d'Algérie, d'Indochine, de Corée, ainsi qu'à toutes les opérations extérieures (OPEX) de ces trente dernières années (Tchad, Liban, ex-Yougoslavie, Golfe, Afghanistan, Mali, etc.)) et à la lutte contre Daech. Ses choix se porteront aussi bien sur les opérations militaires que sur leurs modalités, leur déroulement, leurs impacts et leurs représentations dans la société. L'histoire de l'Hôtel national des Invalides constituera un autre axe majeur de la politique d'acquisitions.

3.3. Développer et structurer une véritable politique de connaissance des collections, de recherche et de diffusion.

Hériter du musée de l'Artillerie, à vocation technique et scientifique, et du musée historique de l'Armée, à vocation pédagogique et commémorative, le musée de l'Armée a toujours été au cœur des problématiques liant le monde de la recherche, fondamentale ou appliquée, à celui du patrimoine et de l'exposition. À ce titre, il a vocation à faciliter le dialogue entre universitaires et professionnels de la conservation, afin d'interroger les témoignages matériels dont il a la garde, à travers les modalités de leur apparition, de leurs usages, de leur circulation et de leur patrimonialisation. Plus encore que par le passé, il s'attachera donc à **développer et à structurer une véritable politique de connaissance des collections, de recherche et de diffusion** appliquée à ses collections et à son histoire (3^e orientation stratégique du PSC), qui passera notamment par :

- **la création d'un conseil scientifique permanent**, qui lui permette, entre autres, d'adapter le discours de ses parcours permanents de visite aux évolutions historiographiques les plus récentes, ainsi que sa programmation culturelle ;
- **la création d'une gestion centralisée de la documentation** ;
- **le développement de programmes de recherche** en lien avec les établissements d'enseignement supérieur ;
- la mise en place des conditions matérielles propres à assurer **l'accueil de jeunes chercheurs** ;
- la définition d'une véritable **politique éditoriale** « papier » et digitale, qui passera notamment par la structuration d'un pôle de compétence dédié au sein du Musée ;
- l'accroissement de **la mise en ligne et de la numérisation des collections**, en liaison étroite avec la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA) non seulement *via* le site internet du Musée, mais aussi *via* Archange sur Mémoire des Hommes et la Plateforme Ouverte du Patrimoine (POP) du ministère de la Culture ;
- la poursuite de la participation du Musée au système intégré de gestion de bibliothèques (Clade) ;
- la pérennisation d'un outil de gestion informatisée des collections.

3.4. Poursuivre le récolement.

Avancé d'ores et déjà à près de 50% et bénéficiant d'une méthodologie éprouvée, **le récolement des collections** se poursuivra et s'intensifiera, avec une recherche de diversification de sa prise en charge, dans les réserves externalisées de Satory, ainsi que dans les musées et institutions depositaires en liaison étroite avec la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA) et la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA). L'objectif que se fixe le Musée est d'avoir achevé le récolement pour 2025.

Objectif 4 : Élaborer un nouveau schéma directeur pour les réserves et la conservation-restauration

Actuellement partagées entre les sites des Invalides et de Satory, les activités liées à la politique de conservation et de restauration ne sont pas optimisées dans la mesure où elles ne prennent pas en compte les besoins en surfaces supplémentaires liés : à la politique d'acquisitions ; à la politique de reconditionnement des collections, consécutive aux campagnes de récolement ; à la remise à niveau des parcours permanents existants ; à la préparation du projet d'extension du musée de l'Armée ; au traitement courant de certaines collections techniques telles que les grands formats, les engins ou les pièces d'artillerie ; au respect des normes de conservation en matière de température et d'hygrométrie. En outre, le Musée est confronté à un risque élevé de saturation des espaces actuellement consacrés aux réserves. Pour répondre à ces impératifs, il conviendra donc de :

4.1. Élaborer une stratégie de développement « raisonné » des réserves qui passera notamment par :

- la poursuite d'une **politique généreuse de prêts et de dépôts** ;
- la participation à la **stratégie de transferts de propriété** mise en place par la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA) ;
- la mise en place d'une **stratégie de déclassement** qui sera menée, avec la plus grande rigueur scientifique, avec le soutien de la Direction des Patrimoines, de la Mémoire et des Archives (DPMA) et en liaison avec la Direction générale des Patrimoines / Service des musées de France du ministère de la Culture ;
- **la rationalisation de la gestion des réserves encore existantes sur le site des Invalides** ;
- **l'aménagement d'un nouveau bâtiment de réserve** sur le site de Satory.

4.2. Questionner la chaîne opératoire des activités liées à la conservation-restauration et aux prises de vue et rationaliser, autant que faire se peut, les prestations et les opérations correspondantes à travers, notamment, la mise en place d'accords-cadres et de marchés, éventuellement mutualisables, ainsi que d'une programmation pluriannuelle partagée et centralisée.

4.3. Poursuivre les efforts en matière de conservation préventive

- en se dotant d'un système de contrôle du climat et d'un système de sécurité / sûreté fiables, tant sur le site des Invalides que sur le site de Satory ;
- en se dotant d'espace(s) de quarantaine ;
- en se dotant d'un plan d'urgence ;
- en élaborant des stratégies compensatoires (rotations, fac-similés, multimédias) pour soulager les pièces les plus fragiles qui sont exposées.

MISSION 3 : Consolider le modèle économique et l'efficacité du musée de l'Armée

Objectif I : Conforter les ressources propres du musée de l'Armée

Le Musée se fixe comme objectif durant la période **d'accroître son autonomie et de retrouver une situation financière équilibrée permettant d'abonder à nouveau son fonds de roulement**. Cette ambition nécessite de développer la fréquentation payante qui représente la part la plus importante des recettes propres de l'établissement, de consolider les recettes locatives et commerciales et de développer le mécénat.

I.1. Développer la fréquentation payante.

La reprise modeste de la fréquentation au 2^e semestre 2018 incite le musée de l'Armée à un optimisme mesuré, qui le conduit à envisager pour 2024 **une fréquentation égale à 1 460 000 visiteurs** correspondant au niveau des années 2010-2013 et 2015. Cela correspond à **une augmentation prudente de la fréquentation limitée à 2%, exception faite de 2021 fixée à hauteur de 3%**, compte tenu de l'audience prévisible des manifestations liées au bicentenaire de la mort de Napoléon.

1- La stratégie de développement et de conquête des publics : « l'effet volume » de la fréquentation

Seule la mise en œuvre d'une véritable **stratégie de développement et de conquête des publics** (voir *MISSION 2, Objectif 4.2.*) permettra d'atteindre, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, l'objectif de fréquentation.

Le **renforcement d'une programmation événementielle**, que celle-ci s'insère dans les grandes manifestations nationales structurantes comme les Journées européennes du patrimoine ou la Nuit des musées, ou qu'elle soit à l'initiative du Musée et de ce fait fortement identitaire (Sainte-Barbe, anniversaire du 5 mai 1821, etc.) permettra de faire effet de levier pour stimuler la fréquentation payante et promouvoir l'ensemble des activités culturelles et éducatives.

Compte tenu de ces éléments, **la répartition entre fréquentation payante et gratuite devrait rester stable, respectivement 55% et 45%**.

2- Les actions relatives à « l'effet valeur » de la fréquentation

Le développement d'une offre payante qu'elle concerne les enfants (ateliers, visites animées, etc.) **ou les adultes** (visites avec les commissaires, ateliers, etc.) contribuera également à l'accroissement du panier d'achat du visiteur.

Par ailleurs, **une augmentation tarifaire est envisagée dès 2020 à hauteur de 2€ pour les billets en plein tarif**. Cette augmentation fera l'objet, au besoin, d'une déclinaison pour les autres segments de la grille tarifaire.

3- Une administration plus efficace de la billetterie

Le développement de la fréquentation payante doit se fonder sur un support technique performant ce qui nécessitera, soit de faire évoluer de façon significative le logiciel actuel, soit d'en changer afin de gagner en agilité et en ergonomie. Un audit complet du logiciel de billetterie GTS 5 produit par Vivaticket dans la configuration choisie par le Musée, permettra d'identifier la solution optimale.

4. La valorisation de l'offre de prestations muséales

Le développement de la billetterie payante est lié aux canaux de diffusion (équipes de vente en caisse, canaux de vente dédiés aux groupes, etc.). Une formation régulière des agents de caisse aux techniques de vente, la mise en place d'une information accessible en continu sur la diversité de l'offre et l'agenda culturel du Musée, l'attribution après le vote du conseil d'administration, d'une remise en pourcentage du montant des ventes au public aux agents de comptoir, favoriseront l'accroissement du nombre de ventes et du panier d'achat des visiteurs.

Grâce à la mise en place d'une interface identifiant le nombre réel de porteurs de Paris museum pass (PMP) au sein des différents musées et sites culturels adhérents, le lien avec l'association Intermusées sera normalisé de façon à ce que le musée de l'Armée soit créditeur de ses visiteurs effectifs. Une étude du panier d'achat des PMP permettra d'identifier le profil des PMP venant aux Invalides et d'adapter la promotion.

1.2. Développer et renforcer les ressources en mécénat du musée de l'Armée.

Cherchant à diversifier ses ressources propres, le musée de l'Armée a souhaité dès 2018 développer une stratégie de mécénat afin de répondre aux besoins liés à l'activité du Musée : l'enrichissement et la restauration des collections, l'accueil du public, les expositions temporaires, la programmation culturelle dont la saison musicale, etc. Son premier objectif est donc **d'attirer de nouveaux partenaires parmi les entreprises et fondations susceptibles de rentrer en cohérence avec ces projets**, par leur identité, leur activité, leurs actions philanthropiques ou leur historique avec le Musée. En amont de chaque projet, il importera d'identifier un ensemble de cibles privilégiées, gravitant dans le réseau du Musée et d'en attirer de nouvelles afin de créer un véritable réseau de mécènes et bienfaiteurs.

Le développement du mécénat passe également par la **recherche de mécènes individuels**, notamment de grands donateurs, de souscripteurs aux campagnes populaires dites de « *crowdfunding* » ainsi que de philanthropes américains.

Cette ressource au fort potentiel implique d'identifier un ensemble de projets adaptés à ces profils de mécènes, de **se doter d'outils dédiés** tels qu'un cercle d'amis, un fonds de dotation ou encore une *American Friends*.

Il importera par ailleurs de **renforcer le suivi et la fidélisation des mécènes actuels et anciens**. À travers cet objectif, le Musée souhaite prolonger, au-delà d'une opération ponctuelle, chaque mécénat afin de bâtir un partenariat dans la durée. Outre la qualité du suivi et de la relation, il s'agira d'affiner progressivement les propositions de projets et de contreparties, de sorte qu'ils soient en cohérence avec les problématiques des mécènes et leurs besoins en matière de RSE.

1.3. Poursuivre et diversifier les locations et les recettes commerciales.

Outre les institutionnels du secteur de la Défense, les espaces intérieurs et extérieurs du musée de l'Armée sont notamment sollicités par des institutions, des entreprises du secteur industriel ou du service, des associations. Plusieurs maisons de haute couture ont également fait des Invalides leur site de référence pour leurs défilés. Enfin, le musée de l'Armée accueille deux événements majeurs liés à l'automobile avec le Festival automobile international (FAI) et le circuit de formule électrique – Formula E. Ce spectre sera opportunément diversifié et encore **accru, à la fois en termes de nombre d'entreprises accueillies, de secteurs d'activité économique et de types de manifestations organisées**.

Une attention particulière sera apportée au **maintien à niveau des espaces**, à l'amélioration de la signalétique événementielle et à la mise en valeur du monument (voir *MISSION 2, Objectif 2.2.*).

Sans reconduction expresse, deux AOT (autorisations d'occupation temporaire) relatives à la restauration et à la librairie-boutique viendront à échéance à mi-mandat du COP. Le niveau de redevance et les offres respectives seront revus. Afin d'enrichir l'expérience client et de fidéliser les visiteurs, l'offre de service du Musée (repas, boutique, guide numérique) sera mise en synergie.

Enfin, de **nouvelles activités pourront être valorisées** en lien avec la conservation, telles que la restauration et le soclage des œuvres dans le cadre des prêts, l'exploitation de la photothèque du Musée au moyen du recouvrement d'une redevance auprès de la RMN-GP, l'expertise scientifique auprès de cinéastes et d'entreprises bénéficiant d'un fonds patrimonial, des cycles de formation en direction des professionnels du patrimoine, la vente des productions multimédias du Musée, le développement de catalogues d'expositions documentaires proposées à la vente ou à la location, etc.

Objectif 2 : Poursuivre la maîtrise du coût de fonctionnement du musée de l'Armée

Entre 2015 et 2018, les dépenses de fonctionnement du musée de l'Armée n'ont progressé que de 3%. **Le Musée continuera de maîtriser au mieux les coûts.**

2.1. Développer les outils d'analyse.

Le Musée fait évoluer ses **indicateurs** de façon à rendre compte de la performance économique de chacune de ses activités et à analyser le rapport bénéfices sur investissement. Ces indicateurs sont suivis mensuellement afin de piloter au mieux la stratégie de l'établissement et d'adapter, le cas échéant, les actions menées.

Des **benchmarks** auprès d'autres musées, français et internationaux, sont réalisés afin de comparer les pratiques et les coûts de fonctionnement à périmètre identique.

Outre les enquêtes de public réalisées à chaque exposition temporaire (*voir MISSION 1, Objectif 3.1.*), le Musée généralisera les **enquêtes de satisfaction auprès des visiteurs et des clients** des espaces de location. Par ailleurs, la qualité de l'accueil des prestataires du Musée est testée lors de visites-mystères régulières.

2.2. Poursuivre la mutualisation et la politique d'achat.

- I- La poursuite d'une stratégie Achats toujours plus raisonnée au service de l'optimisation des moyens alloués au fonctionnement courant de l'établissement :

Le musée de l'Armée a d'ores et déjà mis en œuvre plusieurs mutualisations avec le ministère des Armées, les deux autres musées nationaux sous la tutelle du ministère ou encore avec les institutions présentes sur le site des Invalides. Sur la période 2020-2024, **le Musée poursuivra l'expérience de la mutualisation des activités associées aux fonctions supports et aux activités « cœur de métier » afin de rationaliser l'utilisation des moyens.** Seront ainsi mises en œuvre ou consolidées :

- une revue de la satisfaction des besoins et l'identification des gisements potentiels liés à des processus achats renouvelés (analyse comparative prestation en régie / basculement dans le modèle de la mutualisation) ;
- la création d'un calendrier partagé des marchés de prestations permettant de conduire à moyen terme à des actions communes en termes de renouvellement de marchés ;
- la formalisation du plan d'action Achats annuel en vue de sa présentation annuelle au conseil d'administration ;
- la valorisation de cette stratégie globale à l'échelon ministériel (présentation lors de la réunion semestrielle de la mission Achats devant l'ensemble des opérateurs).

2- L'identification des modalités de contractualisation et de mutualisation les plus pertinentes

Le Musée a pour objectif de **développer le nombre d'accords-cadres** donnant un cadre financier de référence et évitant les marchés infructueux, sources de surcoûts. Plusieurs sujets ont été identifiés : la traduction en langues étrangères, les travaux courants d'entretien d'infrastructure, la conservation préventive, les travaux d'aménagement scénographique et muséographique.

La renégociation des deux marchés pluriannuels de surveillance d'une part, de nettoyage d'autre part permettra éventuellement d'élargir le périmètre – le marché nettoyage englobe déjà le musée de l'Ordre de la Libération – et à qualité équivalente, de chercher le meilleur prestataire. Par ailleurs, le Musée prévoit après **la rénovation totale du système de vidéosurveillance (740 K€)** et des alarmes de diminuer les prestations externalisées de gardiennage pour un volume global correspondant à 9 postes et d'installer des systèmes de contrôle d'accès afin de ne pas systématiquement remplacer lorsqu'ils partiront à la retraite les gardiens employés par le Musée.

Plusieurs opérations avec les acteurs du site sont d'ores et déjà envisagées, telles que le système de sécurité incendie, la maintenance des ascenseurs, la maintenance des installations climatiques, la signalétique extérieure.

D'autres marchés pourront être partagés avec le musée de la Marine et le musée de l'Air et de l'Espace, en ce qui concerne, par exemple, les transports d'œuvres ou les assurances.

Enfin, le Musée adhèrera à des accords-cadres du ministère des Armées sur la base de l'expertise des opportunités offertes par la mission Achats, à des accords-cadres ministériels ou de l'État, proposés chaque année par la Direction des achats de l'État (DAE).

2.3. Repenser la programmation et la production des expositions.

Dans la construction de sa programmation d'expositions temporaires patrimoniales, le Musée sera attentif à **instaurer un équilibre** entre des sujets pouvant fédérer le public le plus large possible, générateurs d'une fréquentation accrue, et des sujets plus ciblés, propres à cultiver des publics identifiés, pour lesquels le Musée est attendu, notamment au regard du calendrier mémoriel et de son domaine de référence.

La même recherche d'équilibre sera menée sur la provenance des collections inscrites à l'inventaire du musée, en faisant alterner les expositions qui font essentiellement appel aux ressources du Musée, en donnant la primeur aux pièces inédites, issues des réserves, et celles qui exigent davantage de prêts extérieurs. Dans ce dernier cas, on poursuivra autant que faire se peut l'effort de développement des transports administratifs. Lorsque ceux-ci sont impossibles, on tendra à améliorer le taux de couverture des expositions en mutualisant les coûts de transport et d'assurance, dans le cadre de **coproductions** et d'**itinérances** à l'échelle tant nationale qu'internationale, ce qui accroîtra par ailleurs le rayonnement de l'établissement et affermira ses réseaux. Enfin, le Musée adoptera une attitude résolue d'**éco-conception** de ses expositions, en prenant en compte les enjeux environnementaux et éthiques et en s'insérant dans une démarche durable et responsable (achat d'un parc de vitrines, passage à la technologie led pour les éclairages, recyclage des vélums ou autres bannières en produits dérivés, etc.).

Objectif 3 : Poursuivre la mise en œuvre des actions nécessaires à la maîtrise des risques et consolider la performance financière de l'établissement

3.1. Affiner la cartographie des risques et en faire un outil stratégique, étendu à l'ensemble des domaines de l'établissement.

Le Musée a développé une cartographie des risques liant contrôles internes budgétaire et comptable afin de retracer les circuits financiers dans leur globalité. Cette cartographie évolue au regard des avancées du plan d'action associé. Celui-ci corrige les risques prééminents et identifie les risques émergents relatifs à la qualité de la comptabilité budgétaire, à la soutenabilité de la programmation du budget initial, à l'efficacité de l'exécution finale, à la qualité des comptes financiers.

Le Musée devra également élaborer un **plan de contrôle interne**, précisant le thème, le périmètre, la fréquence et le nombre de contrôles.

3.2. Maintenir la performance financière de l'établissement.

De façon constante, l'établissement cherche à garantir sa performance financière, en maintenant ses acquis (niveau de billetterie, socle de locations d'espaces, recettes pluriannuelles fondées sur une implantation de certaines marques au sein des Invalides, etc.) et en développant de nouvelles ressources (offre culturelle, mécénat, etc.).

Des outils de mesure journaliers et mensuels permettent d'analyser la trajectoire de l'établissement, de définir des prévisions financières et d'atteindre les objectifs.

De façon concomitante à la recherche de recettes nouvelles, une maîtrise des dépenses est assurée grâce à une rationalisation des achats et à une programmation stricte des charges en fonctionnement et en investissement.

Enfin, un suivi fin des différentes opérations menées, sera réalisé concernant :

- les autorisations d'occupation temporaire (AOT) et délégations de service public (DSP) ;
- le recouvrement des créances significatives (redevances, factures de locations d'espaces...) ;
- le respect du calendrier en termes de délais de paiement.

La couverture des dépenses par les ressources propres doit s'améliorer et retrouver en fin de période un taux de l'ordre de 60%.

3.3. Élaborer un plan de continuité d'activité.

Un plan de continuité d'activité correspondant aux risques majeurs pour l'établissement ainsi qu'aux impacts sur le fonctionnement, sera élaboré. Ce plan déclinera la stratégie et l'ensemble des dispositions à prendre pour garantir une reprise et continuité de l'activité du Musée à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement le fonctionnement normal et de tenir les objectifs.

Objectif 4 : Adapter l'organisation interne pour permettre au musée de l'Armée de remplir ses missions stratégiques et d'atteindre les objectifs fixés

L'organisation du Musée n'a pas évolué de manière significative alors que se posent de nouveaux enjeux liés à la conquête et à la fidélisation d'un public français et étranger confronté à une offre culturelle importante et diversifiée, à la diversification des ressources (locations, mécénat, etc.), à la révolution du digital tant dans le fonctionnement du Musée que dans la pratique culturelle. Par ailleurs, l'élaboration du PSC amène à s'interroger sur les périmètres des différents services, les modes de fonctionnement et la prise en charge de nouvelles activités. Afin d'annexer au futur PSC un organigramme permettant d'atteindre les objectifs qui seront retenus, le musée de l'Armée doit :

4.1. Mener une réflexion en termes d'organisation interne en étant accompagné par un cabinet de conseil en organisation et conduite du changement.

Cette réflexion se fera à partir d'une analyse de l'organisation actuelle, de la comparaison avec d'autres organisations et débouchera sur plusieurs scénarios d'organisation, pour répondre aux grandes thématiques et enjeux identifiés lors de la phase de diagnostic.

4.2. Définir l'organisation cible, la faire valider par le Conseil d'administration et la présenter aux instances consultatives en ayant préparé la feuille de route de déploiement.

L'organisation cible sera présentée aux instances consultatives du Musée et à l'approbation du Conseil d'administration en même temps que la feuille de route de déploiement (manœuvre RH) et le dispositif d'accompagnement (plan de communication). Elle est conditionnée par une augmentation du plafond d'emplois (+14 ETPT) concernant les activités « cœur de métier » et « soutien fonctionnel » à compter de 2022 :

- 5 postes (pérennes), financés « sous enveloppe » dans le cadre d'un redéploiement des fonctions en vue de construire l'offre muséale liée à l'extension du parcours permanent. Les recrutements envisagés sont les suivants :
 - responsable « Guerre froide » (2022) ;
 - chargé des activités « Recherche » (2022) ;
 - médiateur (2022) ;
 - responsable « actualité des engagements militaires » (2023) ;
 - responsable « Histoire des collections et du site » (2024).

- 9 postes (temporaires) en 2022 liée à l'installation de l'équipe « projet » nécessaire à la préparation de l'extension du parcours permanent. Cette équipe sera chargée de mener, de façon conjointe et concordante, les projets architectural et muséographique. Elle regroupera des compétences administrative (marchés, ordonnancement) et technique (infrastructure, architecture et muséographie), afin de suivre les phases préparatoires à l'extension du Musée.

4.3. Conduire et accompagner le changement.

La mise en place de la nouvelle organisation se déroulera durant toute la durée du COP avec un effort en début de période pour déployer rapidement la nouvelle architecture, puis l'armer progressivement en tenant compte des recrutements à réaliser, des transformations de postes compte tenu des départs à la retraite qui ne seront pas remplacés à l'identique, de l'augmentation du plafond d'emplois.

**PARTIE III – SUIVI ET REVISION DU CONTRAT
D’OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE**

Dans le cadre de la circulaire n°5798/SG du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'Etat, un document de suivi des objectifs et des résultats du contrat d'objectifs et de performance devra être annexé au dossier de présentation du budget initial.

Ce document, qui indiquera les valeurs de réalisation des indicateurs et les cibles à atteindre pour l'année de référence fera l'objet d'une présentation au conseil d'administration par le directeur de l'établissement. Lors de l'adoption du compte financier, un rapport annuel des résultats atteints au regard des objectifs et indicateurs présentés dans le document de suivi devra également être présenté au conseil d'administration. Il détaillera les écarts à la cible et identifiera les actions de correction à engager par l'opérateur afin d'assurer la trajectoire de performance.

Le cadrage budgétaire et financier (y compris en termes de plafond d'emplois) sera actualisé, à l'occasion de la prochaine programmation budgétaire.

L'impact de cette actualisation éventuelle sur les objectifs du contrat sera étudié avec les tutelles et présenté lors du dernier conseil d'administration de l'année correspondante.

Fait à PARIS, le 12 juillet 2019

**La Secrétaire d'Etat
auprès de la Ministre des Armées,**



Geneviève DARRIEUSSECQ

**Le Président du Conseil d'administration
du musée de l'Armée**



Général de corps d'armée Bruno LE RAY

Le Directeur du musée de l'armée



Général de brigade Alexandre d'ANDOQUE de SERIEGE