

CONFIDENTIEL

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

INSPECTION GENERALE

DE L'ADMINISTRATION

N° 22080-R



INSPECTION GENERALE

DES AFFAIRES CULTURELLES

N° 2022-24

IGAC

Inspection générale
des affaires culturelles

CONFIDENTIEL

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Établi par

Patrick REIX

Inspecteur général

de l'administration

Sylviane TARSOT-GILLERY

Inspectrice générale

des affaires culturelles

Benoît CHATARD

Inspecteur

de l'administration

SYNTHESE

Le Mémorial Acte naît en Guadeloupe, en 2015, de la vision du Président de la République et du président de région d'incarner la mémoire de la traite négrière, de l'esclavage et de ses abolitions. Sa fonction centrale dans la politique mémorielle de la France a été confirmée par le Président de la République le 27 avril 2018.

L'architecture remarquable du bâti et la beauté de son site d'implantation, à Pointe-à-Pitre, participent de son rayonnement. Ses atouts n'ont toutefois pas empêché l'établissement de connaître des débuts difficiles de 2015 à 2019.

En premier lieu, le conseil régional, principal bailleur de fonds de la réalisation et du fonctionnement du MACTe en a confié la gestion à la société d'économie mixte (SEM) patrimoniale de la région sous forme d'un marché public. A rebours de l'usage des institutions culturelles dont la direction générale est dédiée à un professionnel, cette formule aboutissait à soumettre le président en titre de l'équipement à l'autorité du directeur général de la SEM. Malgré l'autonomie programmatique réelle laissée au président, l'encadrement de son pouvoir budgétaire, son incapacité juridique à engager l'établissement et son autorité uniquement fonctionnelle sur le personnel ont rendu l'attelage potentiellement conflictuel et le partage des responsabilités flou.

En second lieu, sans situation foncière entièrement régularisée, le MACTe s'est avéré enclavé dans un quartier défavorisé, sans desserte terrestre ou maritime collective et sécurisée. La conception du bâtiment lui-même a très vite révélé quelques défauts fonctionnels.

Malgré ces handicaps, le MACTe a développé son activité culturelle et artistique autour d'une exposition permanente dont la qualité n'est pas contestée, même si quelques améliorations devraient y être apportées. Une programmation d'expositions temporaires et des activités pédagogiques se sont mises en place.

Une première mission conjointe de l'IGA et de l'IGAC a été diligentée en 2018 pour analyser la situation du MACTe et formuler des recommandations de nature à favoriser un développement plus assuré d'un équipement dont les potentialités n'étaient pas contestées. Si le rapport de 2018 passait en revue tous les aspects du fonctionnement et de l'activité de l'équipement, sa préconisation essentielle portait sur la création d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC) permettant d'associer l'Etat, la région et le département de la Guadeloupe, l'agglomération Cap Excellence et la ville de Pointe-à-Pitre dans la responsabilité politique et budgétaire du MACTe. Il en était attendu, en particulier, une clarification de la vocation et de la stratégie assignées au nouvel établissement. Cette approche organique était la clé de voûte d'une série d'autres recommandations visant à légitimer le MACTe en créant un comité scientifique, en structurant les activités artistiques et culturelles, en professionnalisant son organisation. A ce titre, le recrutement d'un directeur général professionnel parachevait le dispositif.

L'EPCC à caractère industriel et commercial MACTe a été créé au 1^{er} juillet 2019. Une directrice générale, conservatrice du patrimoine d'Etat originaire de Guadeloupe, a été recrutée après un appel à candidatures ouvert et a pris ses fonctions le 1^{er} octobre 2019. Le MACTe a été touché de plein fouet par la crise sanitaire de 2020 et 2021, qui a pu durer davantage en Guadeloupe qu'en métropole et avoir un retentissement social très fort. Les élections locales intervenues à la même époque ont aussi ralenti la mise en œuvre de la nouvelle structure de gestion.

Après quelques mois de fonctionnement sans difficultés apparentes, des tensions se sont manifestées entre la directrice générale et les salariés d'une part, et entre la directrice générale et le

président du conseil d'administration d'autre part. Des divergences se sont faites jour sur la tenue des élections professionnelles, l'absence de comité scientifique, sur la convocation, l'information préalable et le rôle du conseil d'administration. Des agents se plaignent alors de harcèlement et des licenciements interviennent. Une crise de gouvernance ouverte éclate en 2021. Une douzaine de salariés font valoir leur droit de retrait le 4 mars, en invoquant les risques psychosociaux qu'ils encourent sur leur lieu de travail. Le 23 mars, le conseil d'administration vote la suspension à titre conservatoire de la directrice générale pour quatre mois. Le 20 juillet, le conseil d'administration vote la révocation de la directrice générale. Ensuite, une ordonnance en référé du tribunal administratif réintègre l'intéressée dans ses fonctions le 23 septembre 2021 avant que deux décisions au fond de février 2022 annulent les actes de suspension et de révocation. Onze salariés poursuivent l'exercice de leur droit de retrait jusqu'à aujourd'hui. Au total, le MACTe restera totalement fermé au public du 4 mars au 19 novembre 2021.

De même, durant la période suivant la mission de 2018, beaucoup des recommandations de gouvernance et de gestion sont ignorées et celles sensées favoriser l'excellence et le rayonnement du MACTe peu ou non relayées.

Le président du conseil régional prend la présidence du conseil d'administration de l'EPCC après les élections régionales de l'été 2021. Une période d'apaisement s'ensuit qui sera toutefois de courte durée. L'absence de dialogue entre la directrice générale et la présidence met en échec toute collaboration au plus haut niveau alors que la directrice générale est en situation de rupture avec son environnement professionnel. Le dysfonctionnement du conseil d'administration, un projet scientifique et culturel en panne, de multiples contentieux affectent la crédibilité de l'équipement et hypothèquent le redémarrage du MACTe. Le non-respect des règles budgétaires et de la commande publique l'exposent à des contentieux, comme d'ailleurs la dégradation du climat social au sein de l'établissement. Dans ce contexte, l'attitude des acteurs institutionnels du Mémorial traduit un certain malaise : alors que la primauté du conseil régional est mal affirmée, les autres acteurs, dont l'Etat, ne semblent plus engagés au sein du MACTe qu'*a minima*.

La présente mission a ainsi pu documenter et constater que si la création de l'EPCC préconisée en 2018 était effective ainsi que le recrutement d'un professionnel à sa tête, la situation de l'établissement n'avait pas connu d'évolution significative depuis le précédent rapport. A bien des égards, le constat peut même être établi que le MACTe ressort considérablement affaibli de la période ouverte en 2019 et que ces crises à répétition hypothèquent désormais son avenir.

Dès lors, des mesures urgentes s'imposent pour stopper la spirale négative dans laquelle est enfermé le MACTe.

Au premier chef, il convient de prendre acte de la rupture de confiance consommée entre la directrice générale d'une part, et le président et le conseil d'administration d'autre part. Cette perte de confiance conduit à envisager rapidement la fin du mandat de la directrice générale, détachée dans ses fonctions pour cinq ans jusqu'à la fin septembre 2024. La mission ne préconise pas prioritairement de retenir des motifs disciplinaires, car, à l'instar du précédent de 2021, un contentieux risque de naître de la fin anticipée du mandat de la directrice générale par une décharge de fonction. La perspective d'aboutissement d'une procédure disciplinaire étant, au vu du précédent de 2021 incertaine, la recherche dans un premier temps d'une transaction semble préférable pour toutes les parties : elle n'est pas néanmoins acquise à ce jour.

Cette mesure est nécessaire mais ne saura suffire à elle seule à remettre le MACTe sur de bons rails.

Les membres fondateurs au conseil d'administration doivent rétablir les fondamentaux d'un EPCC. L'équilibre entre eux, et entre eux et les personnalités qualifiées, gagnerait à être revu pour introduire plus d'expertise dans les débats et impliquer davantage les autres collectivités que le conseil régional. Tout en préservant la majorité des sièges de ce dernier, cela impliquerait d'augmenter le nombre de membres du conseil d'administration pour dynamiser son activité. La répartition des pouvoirs entre le conseil et la direction générale serait aussi à préciser et à formaliser. L'élection des représentants du personnel dans ce conseil doit être organisée sans délai.

De même, la constitution du comité scientifique prévu par les statuts et l'organisation immédiate des élections professionnelles permettant de constituer le comité social et économique règlementaire sont des recommandations du précédent rapport que la mission reprend à son compte en ce qu'elles participent au bon fonctionnement organique d'un EPCC et seraient des marqueurs forts de sa normalisation en interne comme en externe. Ces mesures sont estimées plus urgentes qu'une nouvelle évolution statutaire du MACTe en établissement administratif – la troisième en sept ans – que le conseil régional a acté.

Cet établissement, dont l'objet et la pertinence font consensus, doit également s'attacher rapidement à formuler son projet scientifique et culturel. Le seul projet de candidature de la directrice générale actuelle, présenté en 2019, ne saurait en tenir lieu. Cette démarche doit être l'occasion d'un travail collaboratif interne mais doit aussi mobiliser le conseil d'administration, le comité scientifique à créer, la communauté scientifique, artistique et culturelle ainsi que les réseaux mémoriels. A ce titre, la Fondation pour la mémoire de l'esclavage serait un partenaire précieux dont la collaboration pourrait se pérenniser par sa participation au conseil scientifique.

Par ailleurs, les membres fondateurs détiennent une des clés de la réussite du MACTe, dans la suite de sa réouverture au public, avec la question de l'insertion urbaine et de l'aménagement du quartier du MACTe. Son désenclavement et la confirmation de la vocation culturelle du site passent par un engagement fort des différentes collectivités pour régulariser la situation foncière du MACTe et mener à bien son intégration dans un environnement urbain favorable. La mission préconise de formaliser cette volonté que la seule gouvernance partagée du MACTe n'a pas suffi à faire avancer.

La mission considère toutefois que ces mesures ne seront pas toutes envisageables immédiatement au regard de l'état des équipes et des faiblesses de l'organisation actuelle. Elle préconise une période d'intérim de six mois permettant d'objectiver la situation, de traiter les urgences et de préparer l'arrivée d'une nouvelle direction générale dans les meilleures conditions de réussite.

Dans cette perspective, et compte tenu de l'ampleur des défis à relever, il est par ailleurs recommandé d'envisager de dissocier la direction scientifique de la direction générale, et de positionner le responsable scientifique comme adjoint au directeur général, avec une répartition claire des responsabilités à travers l'élaboration d'un projet de service et des fiches de postes. D'une manière générale, la mission recommande fortement de clarifier l'organigramme et l'organisation interne, en confiant des responsabilités nettes et distinctes à chacun.

Le collectif de travail va être à reconstruire, les risques psychosociaux à prendre en charge et les situations individuelles à traiter. La direction générale transitoire préconisée ne pourra que gagner à s'appuyer sur une analyse rigoureuse de la situation et de ses causes en faisant appel à un intervenant extérieur, à la fois neutre et légitime. Ce volet RH est déterminant pour l'avenir de l'établissement et à considérer avec la plus grande attention. Pour ces raisons, la mission recommande une mesure générale de conciliation vis-à-vis de tous les salariés et une médiation entre les salariés qui ont pu prendre parti pour ou contre l'actuelle directrice générale, afin d'apaiser le climat social.

La situation budgétaire et comptable du MACTe est tout aussi préoccupante. Pour autant que la mission a pu investir ce sujet peu documenté, il apparaît indispensable de remettre l'établissement dans un cadre de gestion budgétaire et comptable plus rigoureux, dans la lettre comme dans l'esprit. Une première étape serait de connaître précisément la situation financière du MACTe et de bâtir une vision prospective à même d'assurer le pilotage de l'établissement. La deuxième étape serait que l'établissement respecte ce cadre comptable en organisant au plus vite un débat d'orientation budgétaire comme prescrit par la réglementation applicable aux EPCC, en votant son budget dans les délais et en adoptant un règlement budgétaire et financier précisant les responsabilités de chacun et fixant les procédures. Un éclairage sur la situation juridique de la commande publique paraît aussi s'imposer, déjà notamment à l'occasion de l'examen de gestion que la Chambre régionale des Comptes (CRC) a programmé durant cet automne et par des investigations complémentaires qui pourraient être engagées à l'issue de cette mission.

C'est de fait toute la fonction financière qui est à organiser avec le recrutement d'un directeur financier dont le poste est vacant depuis plusieurs mois, un agent comptable dédié à l'établissement, et en élaborant une convention financière avec le conseil régional, premier bailleur de fonds de l'EPCC, afin d'encadrer la relation financière avec son établissement.

La mission mesure la difficulté qui s'attache à mettre en œuvre autant de préconisations, souvent complexes et nécessitant du temps, alors même que le précédent rapport est resté sans effet sur nombre de recommandations identiques. Dès lors, le facteur déterminant sera la volonté commune des fondateurs du MACTe de le sortir de l'ornière dans laquelle il s'enfonce depuis plusieurs années.

TABLE DES RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES

PRIORITES	DESTINATAIRES	RECOMMANDATIONS
1	Conseil régional et Etat	Engager une procédure de décharge de fonctions de la directrice générale pour perte de confiance et rechercher les modalités d'une transaction pour éteindre tout risque de litige et d'interférence pour l'avenir.
2	Conseil régional et Etat	Nommer un directeur sur une période transitoire de quelques mois à la tête du MACTe, avec un mandat précis : objectiver la situation, apaiser les tensions et rétablir les conditions de la réussite d'un nouveau projet.
3	Conseil régional et Etat	Formaliser un projet scientifique et culturel, partagé et opérationnel, valorisant la vocation pédagogique et l'inscription dans les réseaux mémoriels du MACTe.
4	Conseil régional	Les instances de gouvernance du MACTe doivent être requalifiées et/ou mises en place avant une éventuelle future transformation de la nature juridique de l'établissement souhaitée par le conseil régional.

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport

- Recommandation n°1 : Engager une procédure de décharge de fonctions de la directrice générale pour perte de confiance et rechercher les modalités d'une transaction pour éteindre tout risque de litige et d'interférence pour l'avenir.....47
- Recommandation n°2 : Les instances de gouvernance du MACTe doivent être requalifiées et/ou mises en place avant une éventuelle future transformation de la nature juridique de l'établissement souhaitée par le conseil régional.47
- Recommandation n°3 : Formaliser un projet scientifique et culturel, partagé et opérationnel, valorisant la vocation pédagogique et l'inscription dans les réseaux mémoriels du MACTe.53
- Recommandation n°4 : Prendre en compte les enjeux d'insertion et d'aménagement urbains de nature à valoriser le MACTe dans son environnement par un engagement commun des membres fondateurs (région, département, agglomération et ville).....54
- Recommandation n°5 : Nommer un directeur sur une période transitoire de quelques mois à la tête du MACTe, avec un mandat précis: objectiver la situation, apaiser les tensions et rétablir les conditions de la réussite d'un nouveau projet.....54
- Recommandation n°6 : Prévoir une direction scientifique distincte, rattachée et subordonnée à la direction générale. Veiller à clarifier nettement la répartition des compétences à travers le projet de service et les fiches de postes des deux titulaires.....55
- Recommandation n°7 : Clarifier l'organigramme. Prévoir des fiches de postes pour chaque agent, permettant de déterminer les compétences respectives et distinctes de chacun.....56
- Recommandation n°8 : Face à l'accumulation de tensions RH, faire procéder à une analyse de la situation et de ses causes par un intervenant extérieur, neutre et légitime.57
- Recommandation n°9 : Appliquer, sauf situation exceptionnelle, une mesure de conciliation générale à l'égard des salariés, de manière à répartir sur des bases apaisées. Accompagner cette mesure d'une médiation entre les salariés de l'établissement.58
- Recommandation n°10 : Remettre les pratiques de l'établissement dans un cadre de gestion budgétaire et comptable conforme à celui applicable aux établissements publics locaux.....58

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

SOMMAIRE

Synthèse.....	5
Table des recommandations prioritaires	9
Liste des recommandations par ordre d'apparition dans le rapport.....	11
Introduction	17
1 Le MACTe : une très forte ambition, dont la première phase (2015-2018) n'a pas révélé toutes les potentialités	19
1.1 La genèse d'un équipement ambitieux.....	19
1.1.1 <i>La création de l'équipement répond à une forte ambition de l'État et du conseil régional de Guadeloupe, principal financeur du projet, prépondérant dans sa gouvernance.....</i>	<i>19</i>
1.1.2 <i>L'équipement, au « potentiel considérable » à sa mise en service, concrétise l'ambition forte des origines.....</i>	<i>21</i>
1.2 Le fonctionnement du MACTe de 2015 à 2018 révélait un équipement prometteur mais déjà handicapé par sa gouvernance et sa gestion	23
1.2.1 <i>Le MACTe, inauguré le 10 mai 2015, était porteur de promesses qui, trois ans après, peinaient à se concrétiser.....</i>	<i>23</i>
1.2.2 <i>Un équipement handicapé structurellement par sa gouvernance et sa gestion</i>	<i>25</i>
1.2.3 <i>Ces constats n'étaient pas totalement contestés par la région, la SEM et le président</i>	<i>27</i>
1.3 Les recommandations du rapport de 2018 laissaient augurer d'une seconde étape de développement du MACTe.....	28
1.3.1 <i>Le volet institutionnel et de gouvernance des recommandations du précédent rapport s'est focalisé sur la création d'un EPCC associant les collectivités territoriales et l'État.....</i>	<i>28</i>
1.3.2 <i>Le rapport de 2018 comportait un volet fonctionnel détaillé à même de pallier les défauts du marché public initial.....</i>	<i>29</i>
1.3.3 <i>Les recommandations du rapport 2018 visaient aussi à développer un rayonnement culturel encore modeste.....</i>	<i>30</i>
2 L'affaiblissement du MACTe durant les quatre dernières années (2019-2022) hypothèque l'avenir même de l'équipement.....	33
2.1 Les recommandations du rapport de 2018 n'ont été que pour partie suivies d'effets	33
2.1.1 <i>La priorité est accordée aux recommandations organiques.....</i>	<i>33</i>
2.1.2 <i>D'autres recommandations peu ou pas suivies d'effets.....</i>	<i>35</i>
2.2 Le Mémorial connaît aujourd'hui une situation dégradée et un avenir incertain	37
2.2.1 <i>La création de l'EPCC n'a pas résolu les problèmes d'une gouvernance qui est demeurée heurtée jusqu'au conflit président/directrice générale.....</i>	<i>37</i>
2.2.2 <i>La crise que connaît le MACTe ne se résume pas à des questions de gouvernance et d'ego.....</i>	<i>39</i>

3	L'avenir du MACTe est largement dépendant de mesures à prendre rapidement.....	45
3.1	La relation présidence/direction générale est à un point de rupture qui rend nécessaire d'y mettre fin	45
3.1.1	<i>La voie contentieuse sera difficile à éviter.....</i>	45
3.1.2	<i>Une transaction peut être recherchée.....</i>	46
3.2	Les instances de gouvernance du MACTe (CA, CS, CES) doivent être requalifiées et/ou mises en place nonobstant une éventuelle transformation de l'EPCC en EPA	47
3.2.1	<i>Les instances collectives d'un EPCC sont au cœur de la gouvernance de son projet.....</i>	47
3.2.2	<i>La répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale doit offrir à chacun la place qui lui revient</i>	48
3.2.3	<i>Une transformation en EPA est-elle urgente, au regard de sa pertinence toute relative ?</i>	51
3.3	Le projet scientifique et culturel reste à formuler et les problématiques d'aménagement de l'environnement du MACTe et de sa liaison avec la ville à traiter	51
3.3.1	<i>Le projet scientifique et culturel (PSC) du MACTe demeure à établir dans le nouveau cadre de direction.....</i>	51
3.3.2	<i>L'environnement physique du MACTe doit faire l'objet d'un engagement commun entre la région, la communauté d'agglomération et la ville de Pointe-à-Pitre.....</i>	53
3.4	La direction administrative et scientifique doit être repositionnée et l'organigramme clarifié, dans le cadre d'un intérim de direction générale de quelques mois	54
3.4.1	<i>La nécessité d'un intérim pour apaiser la situation et reconstruire un projet...54</i>	
3.4.2	<i>Une direction reformulée pour un organigramme complété et clarifié</i>	55
3.5	La relation sociale au sein de l'établissement doit être pacifiée.....	56
3.5.1	<i>L'indispensable analyse des situations et des causes par un intervenant extérieur</i>	56
3.5.2	<i>La recherche de mesures conciliantes pour regagner la confiance des personnels</i>	57
3.6	La situation financière nécessite un réexamen précis	58
3.6.1	<i>Connaître d'abord précisément la situation financière du MACTe.....</i>	58
3.6.2	<i>Réunir les conditions d'un respect scrupuleux des actes budgétaires et comptables.....</i>	59
3.6.3	<i>Organiser la fonction financière au sein de l'établissement.....</i>	59
	Conclusion	61
	Annexes.....	63
	Annexe n° 1 : Lettre de mission.....	65
	Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées	67
	Annexe n° 3 : Statuts du MACTe.....	71
	Annexe n° 4 : Projet de programme de la directrice générale (« La mer est Histoire »)....	85
	Annexe n° 5 : Réponse du conseil régional au rapport de 2018 au titre du contradictoire	119

Annexe n° 6 : Avis de réintégration de la directrice générale en date du 23 septembre 2021	121
Annexe n° 7 : Lettre du président du conseil d'administration du MACTe à la directrice générale en date du 8 décembre 2021	123
Annexe n° 8 : Lettre du président du conseil d'administration du MACTe à la directrice générale en date du 11 juillet 2022	125
Annexe n° 9 : Rapport au conseil d'administration du MACTe concernant la transformation de l'établissement en EPA	129

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

INTRODUCTION

Le Mémorial ACTe (MACTe), centre caribéen d'expressions et de mémoire de la traite et de l'esclavage situé à Pointe-à-Pitre, en Guadeloupe, a vu sa vocation de « maillon essentiel » de la politique mémorielle nationale affirmée par les pouvoirs publics lors de sa création en 2015. Cette dimension justifie que ces derniers lui portent une attention particulière.

Dès 2018, une inspection commune IGA/IGAC commanditée par les ministères des Outre-mer et de la Culture, établissait un diagnostic du fonctionnement de l'organisation existante et de la programmation scientifique et culturelle mise en œuvre depuis 2015 et proposait les évolutions nécessaires. La mission constatait alors que : *« cet équipement encore jeune, qui n'est pas exempt de défauts de conception, n'est pas encore arrivé à maturité, tant en ce qui concerne son projet que son contenu, sa programmation, son intégration locale, son rayonnement national, ses partenariats internationaux ».*

Quatre années plus tard, les mêmes ministères ont, par lettre du 26 août 2022, demandé aux deux inspections générales précitées de réaliser une mission « flash » afin de faire le bilan de la mise en œuvre des décisions prises sur la base du rapport de la mission de 2018.

La mission constituée à cette fin a mené ses travaux durant deux mois. Elle a tout d'abord rencontré à Paris principalement les cabinets et administrations centrales en charge de ce dossier, mais aussi la Fondation pour la mémoire de l'esclavage, dont le rôle est essentiel dans la compréhension des enjeux de la politique mémorielle de l'esclavage et de la traite négrière.

La mission s'est ensuite rendue en Guadeloupe du 19 au 25 septembre 2022. Elle a durant cette semaine mené de nombreux entretiens couvrant la quasi-totalité des acteurs publics de ce dossier et, notamment : les services déconcentrés de l'Etat, les collectivités territoriales impliquées, les présidence, direction, l'encadrement et le personnel du MACTe. La région Guadeloupe, collectivité de référence de l'équipement, a fait l'objet de plusieurs entretiens et échanges au plus haut niveau de ses responsables élus et fonctionnaires. De même, plusieurs entretiens de fond avec le préfet de région ont renseigné la mission de la situation actuelle de l'établissement. A l'opposé, la collaboration de la directrice générale a péché d'un manque d'écoute, de réactivité aux questions et sollicitations de la mission ; la production des documents demandés, pourtant indispensables au travail des inspecteurs, lorsqu'elle a été réalisée, a été très lacunaire et toujours trop tardive dans une attitude peu coopérative.

Le présent rapport a été établi au terme de ces investigations :

- Dans une première partie, il rappelle la genèse d'un équipement ambitieux, prometteur mais rapidement handicapé structurellement par sa gouvernance et sa gestion ; cependant, les recommandations du rapport de 2018 laissaient augurer d'une seconde étape de développement du MACTe ;
- Une deuxième partie constate un affaiblissement de l'équipement durant les quatre dernières années hypothéquant son avenir ;
- Une troisième et dernière partie tente de dresser les mesures à prendre pour qu'une nouvelle étape de rétablissement du MACTe dans sa gouvernance et sa gestion puisse s'engager.

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

1 LE MACTE : UNE TRES FORTE AMBITION, DONT LA PREMIERE PHASE (2015-2018) N'A PAS REVELE TOUTES LES POTENTIALITES

1.1 La genèse d'un équipement ambitieux

1.1.1 La création de l'équipement répond à une forte ambition de l'État et du conseil régional de Guadeloupe, principal financeur du projet, prépondérant dans sa gouvernance

1.1.1.1 Le MACTe est l'aboutissement d'un long cheminement politique et intellectuel

Le MACTe, centre caribéen d'expressions et de mémoire de la traite et de l'esclavage, est l'aboutissement d'une forte volonté politique et d'un long travail de réflexion historique et scientifique.

En 2006, le Président de la République Jacques CHIRAC a confié à Édouard GLISSANT une mission de préfiguration d'un centre national consacré à la traite, à l'esclavage et à leurs abolitions.

Dans la continuité de l'instauration, en 2001, du 10 mai comme journée consacrée à la mémoire de la traite, de l'esclavage et de leurs abolitions, et « *pour que cet événement vive dans la durée* », il fallait « *maintenant l'incarner dans un lieu de mémoire, de travail, d'échange. Un lieu de recherche, de culture, de fraternité* »¹.

Dans son allocution à l'occasion de l'inauguration du MACTe, le président du conseil régional a souligné qu'il avait lui-même « *pris l'engagement dès 2004 (...) de donner vie à cet ambitieux projet de création d'un lieu de mémoire dédié à l'histoire de l'esclavage en Guadeloupe, en Caraïbes et dans le monde* »².

À la suite d'un vaste travail de réflexion autour du projet, un concours d'architecture intégrant également la scénographie intérieure a été lancé pour le concrétiser, aboutissant au MACTe, inauguré le 10 mai 2015 par le Président de la République.

1.1.1.2 Dès l'origine, l'établissement a une vocation transverse et universelle

Conformément à l'impulsion de départ, le MACTe a été conçu comme ayant une vocation transverse – ne se résumant pas à des catégories prédéfinies, de musée, de lieu mémoriel, de lieu d'évènements et de spectacles... – et universelle.

Les mots de l'écrivaine Simone SCHWARZ-BART permettent de saisir toute l'ambition du MACTe: « *Ce projet tel que réalisé place d'emblée la Guadeloupe au grand rendez-vous planétaire. Il vise à ne pas réduire le pays à sa petite dimension, mais à le situer dans la ronde de l'histoire universelle* » – car l'esclavage, dit-elle, « *est de tous les temps et s'écrit au présent aussi bien qu'au passé* »³.

D'après l'article 4 de ses statuts⁴, le MACTe a ainsi pour missions :

« - *d'être un centre d'interprétation et d'expression de la mémoire et de l'histoire de la traite négrière transatlantique, de l'esclavage et de leurs abolitions dans l'espace caribéen (...)* ;

¹ Discours du Président de la République, Paris, 10 mai 2006

² Discours du Président du conseil régional de Guadeloupe, 10 mai 2015

³ Simone SCHWARZ-BART, « Une cathédrale des âmes », Mémorial ACTe, L'esclavage et la traite négrière dans la caraïbe et le monde, Mémorial ACTe Éditions (p. 19)

⁴ Cf. annexe 2

- de recenser, valoriser et faire connaître de manière exhaustive tous les éléments du patrimoine matériel et immatériel liés à la traite coloniale et à l'esclavage ;
- de contribuer à l'existence et à la construction d'une mémoire collective et sociale vivante, ouverte, partagée, créatrice et médiatrice ;
- d'encourager la recherche sur la traite négrière, l'esclavage et leurs abolitions ;
- d'explorer et de valoriser les expressions contemporaines nées de cette histoire ;
- de contribuer à l'offre culturelle, mémorielle et touristique guadeloupéenne et caribéenne (...).

Sa fonction centrale dans la politique mémorielle a été confirmée par le Président de la République Emmanuel MACRON le 27 avril 2018 : « Certains plaident en outre pour la construction à Paris d'un musée consacré à l'esclavage. Or la France possède déjà un tel lieu avec le Mémorial ACTe. Situé dans la France des Outre-mer, sur les lieux mêmes où les esclaves ont vécu, souffert et résisté, il œuvre de manière exemplaire depuis son ouverture à la préservation de cette mémoire et à la promotion des expressions culturelles liées à cette histoire. Il a vocation à être le maillon essentiel d'un réseau en Europe, dans la Caraïbe, l'Afrique et les deux Amériques. Je crois par conséquent que notre priorité est d'apporter notre soutien, dans la durée, à cette institution »⁵.

En tant que pivot du réseau mémoriel, le MACTe siège de droit au conseil d'administration de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage⁶, reconnue d'utilité publique le 12 novembre 2019.

Le projet, enfin, a bénéficié d'un consensus extrêmement large à l'origine, de la part des acteurs nationaux et locaux.

1.1.1.3 Le portage du MACTe associe plusieurs acteurs, parmi lesquels le conseil régional de Guadeloupe est prépondérant

Après une phase transitoire lors de laquelle le MACTe a été géré par la Société d'économie mixte patrimoniale de la région Guadeloupe, le MACTe a été constitué en établissement public de coopération culturelle (EPCC) par arrêté préfectoral du 1^{er} juillet 2019⁷ (cf. infra 2.1.1), conformément aux préconisations du rapport d'octobre 2018 de l'inspection générale des affaires culturelles et de l'inspection générale de l'administration⁸.

Les statuts donnent une prédominance au conseil régional dans la gouvernance, avec 12 représentants au conseil d'administration, auxquels on peut ajouter deux personnalités qualifiées choisies par le conseil régional. Logiquement, le président du conseil d'administration est donc issu de ses rangs⁹. Sur 24 administrateurs, on trouve également un représentant du conseil départemental, un de la communauté d'agglomération Cap Excellence, un de la ville de Point-à-Pitre, deux de l'État, trois autres personnalités qualifiées, ainsi que – normalement – deux représentants du personnel (article 8 des statuts).

Cette prédominance du conseil régional est toutefois logique puisque l'article 26 des statuts établit un montant minimum annuel des contributions à plus de quatre millions d'euros pour

⁵ Message publié sur Facebook, 27 avril 2018

⁶ La Fondation pour la mémoire de l'esclavage est une institution créée en novembre 2019, « dont la vocation est de soutenir des projets ayant trait à l'histoire et la recherche sur les traites, l'esclavage et leurs abolitions, la pédagogie, la mémoire et à sa transmission et la lutte contre le racisme et au dialogue interculturel » (source : site internet de la Fondation). Elle est présidée par Jean-Marc AYRAULT.

⁷ Arrêté SG/SCI/ du 01/07/2019 portant création de l'établissement public de coopération culturelle « Mémorial ACTe »

⁸ Rapport IGA/IGAC, Perspectives d'évolution du Mémorial ACTe, octobre 2018

⁹ M. BREDENT de 2015 à 2021 puis M. Chalus, par ailleurs président de la collectivité régionale.

la région, soit 85,78% du total des contributions minimales des membres fondateurs, y compris l'État.

1.1.2 L'équipement, au « potentiel considérable » à sa mise en service, concrétise l'ambition forte des origines

1.1.2.1 L'architecture du MACTe participe à son rayonnement, malgré des difficultés d'accès à l'établissement

Le MACTe est construit sur le site de l'ancienne usine sucrière Darboussier, fermée en 1980 après plus de cent ans de fonctionnement. L'établissement est encadré par la baie de Pointe-à-Pitre, avec le port industriel à l'est, le centre-ville au nord. S'il n'est pas unique, y compris dans la région – en témoigne le projet actuel, à la Barbade, d'un mémorial, d'un musée et d'un institut de recherche dédiés à la mémoire de l'esclavage –, l'ambition du projet devrait en faire un des pivots du réseau mémoriel mondial.

La construction du bâtiment et l'aménagement des abords ont coûté 83,5 millions d'euros, comprenant un concours de 16 millions de l'État et de 16 millions de l'Union européenne en appui du financement par le conseil régional.

De l'avis de toutes les personnes rencontrées, son architecture réussie¹⁰, à la fois monumentale et élancée, doit contribuer à faire du MACTe un élément d'attractivité touristique et culturelle de Pointe-à-Pitre et de la Guadeloupe. Comme l'indique par exemple le *Guide vert*, qui donne deux étoiles au MACTe, « cet audacieux bâtiment long de 240 mètres est la première chose que l'on voit en bateau de la baie de Pointe-à-Pitre »¹¹.

La façade noire rend hommage aux victimes. Elle est recouverte d'une résille argentée inspirée des racines de « figuier maudit », dont les graines auraient été plantées par les esclaves sur des bâtiments qu'ils avaient dû construire, afin d'assurer leur destruction lente mais certaine, ainsi qu'il a été rappelé à la mission lors de sa visite de l'établissement. Les interstices dans cette résille représentent « des millions d'âmes échappées » à l'image d'une constellation. Une fine passerelle longue de 150 mètres, s'élance du bâtiment principal vers la colline adjacente, le morne Mémoire.

Photo n°1 : Mémorial ACTe



Source : Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer

¹⁰ Le maître d'œuvre en est Bruno AIRAUD.

¹¹ *Guide vert, Guadeloupe*, p. 32

Pour autant, le MACTe est difficile d'accès sans voiture. Le visiteur piéton doit passer par un quartier qui concentre des difficultés sociales et des problématiques de sécurité. Une navette maritime – le « bus des mers » – reliant l'EPCC au centre-ville n'a été en service que de manière très intermittente et est aujourd'hui stoppée.

Par ailleurs, la situation foncière du MACTe, pointée par le rapport de 2018 comme « précaire »¹², n'a semble-t-il toujours pas été totalement régularisée. Selon les informations données à la mission, les limites de l'emprise cédée à un euro symbolique par la ville de Pointe-à-Pitre n'auraient pas été précisément déterminées. De plus, la cession n'aurait fait l'objet d'aucun acte notarié.

La structuration des espaces à l'intérieur du MACTe reflète les missions fixées par ses statuts. L'organisation des deux corps du bâtiment principal est à l'image des missions du MACTe, dont l'article 4 des statuts précise que « *pour l'accomplissement de ses missions (...), les actions qui suivent seront mises en œuvre :*

- *ouvrir au public une exposition permanente, soumis à un contrôle scientifique ;*
- *de proposer de façon régulière des expositions temporaires et thématiques en lien avec ses missions ;*
- *des actions de médiation culturelle (conférences, projections, ateliers, visites...) dans le cadre d'une programmation annuelle dirigée vers tous les publics ».*

Ainsi, le premier bâtiment, enroulé en spirale autour d'une cour centrale, est structuré par un espace d'exposition permanente de 1 645 mètres carrés, ainsi qu'une salle d'exposition temporaire d'une surface de 693 mètres carrés¹³. Il comprend aussi à l'origine un espace pour un restaurant, une boutique, des pièces pour d'autres activités (espaces pour un atelier généalogique, de médiation...). Les bureaux se trouvent à l'étage. Dans la cour centrale, se trouve un poteau-mitan gigantesque en métal.

Le second bâtiment, relié au premier par l'immense résille argentée qui les recouvre tous deux, comprend une salle de spectacles et de conférences d'une capacité de près de 280 places, un patio extérieur, un espace de restauration, ainsi que des salles modulaires pensées pour permettre d'organiser par exemple des séminaires d'entreprises.

Malgré la réussite architecturale globale, le rapport de 2018¹⁴ recense quelques défauts de conception du bâtiment, auxquels il serait difficile de remédier (cf. infra 1.2.1).

Plusieurs évolutions sont intervenues depuis 2018, constatées par la mission lors de sa visite de l'établissement :

- Dans le premier bâtiment, l'espace de médiation (au sujet duquel il a été dit à la mission qu'il n'avait « jamais fonctionné ») et la pièce dédiée à l'atelier généalogique ont été remplacés par un atelier d'artiste. La boutique, ainsi que les machines à écran interactif permettant l'atelier généalogique, ont été transférées dans le hall abritant les caisses,

¹² Rapport IGA/IGAC, « 2.1.2 Une situation foncière encore précaire » (pp. 35-36)

¹³ A titre de comparaison, par exemple, le Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée à Marseille comprend un espace de 1 600 m² pour son exposition « semi-permanente » et un espace de 2 000 m² pour ses expositions temporaires (source : site Internet)

¹⁴ Rapport IGA/IGAC, « 1.1.2 Des choix de conception qui en font un bâtiment relativement peu fonctionnel » (pp. 20-21)

qui ont elles-mêmes vocation à être remplacées d'après la directrice générale par des caisses automatiques.

- Dans le second bâtiment, l'espace de restauration est devenu un « espace multifonctions », qui abritait par exemple lors de la visite de la mission une exposition sur la sécurité routière. Il a été indiqué à la mission que la salle de spectacles et de conférences allait nécessiter des investissements, notamment pour refaire le système d'éclairage, et que la scène amovible avait « disparu ».

1.1.2.2 L'exposition permanente, critiquée sur certains points, a toutefois été accueillie comme une réussite et n'a pas évolué depuis l'ouverture

L'exposition permanente n'a pas été modifiée depuis l'ouverture du MACTe. Elle alterne œuvres contemporaines et anciennes, objets d'art ou de vie quotidienne, vidéo-projections et bornes et tables interactives, dans une scénographie visant à « communiquer physiquement des impressions » au visiteur, à « l'immerger immédiatement au sein du sujet », selon les mots de ses concepteurs¹⁵, et ce à travers six « archipels » regroupant chacun plusieurs pièces de l'exposition : « les Amériques », « vers l'esclavage et la traite négrière », « le temps de l'esclavage », « le temps de l'abolition », « le temps d'après » et « aujourd'hui ».

L'exposition permanente est « dans une large mesure, à la hauteur de l'ambition » de l'établissement¹⁶, selon le rapport de 2018. Ce dernier rappelle d'ailleurs que le MACTe a reçu, en 2017, le Prix du musée du Conseil de l'Europe.

Pour autant, le rapport indique en 2018 que « la nécessité d'adapter l'exposition permanente fait consensus », sur un certain nombre de points précis (quelques films d'animation inadaptés, un manque d'explications concernant certaines œuvres d'art contemporaines, un manque d'explicitation de « la réalité du labeur de l'esclave dans les plantations »). À la connaissance de la mission, seule la recommandation selon laquelle « le couloir central pourrait sans doute être mieux exploité » a trouvé un écho dans les années qui ont suivi le rapport, une exposition ayant été organisée dans cet espace. Lors de la visite du MACTe, la directrice générale a indiqué à la mission vouloir des évolutions mais que « *pour ça il faudrait un conseil scientifique* » ... qui n'a toujours pas été installé, à ce jour (cf. infra 2.1.2.1).

1.2 Le fonctionnement du MACTe de 2015 à 2018 révélait un équipement prometteur mais déjà handicapé par sa gouvernance et sa gestion

1.2.1 Le MACTe, inauguré le 10 mai 2015, était porteur de promesses qui, trois ans après, peinaient à se concrétiser

La mission conjointe de 2018 s'est astreinte à dresser un premier bilan équilibré du MACTe qui n'en pointait pas moins des difficultés structurelles appelant des évolutions rapides.

En premier lieu, la localisation du MACTe dans la baie de Pointe-à-Pitre comme son architecture imposante font de cet établissement un marqueur urbain qui qualifie l'identité paysagère de la ville. Comme évoqué ci-avant, son accès et ses abords sont toutefois des handicaps dès l'origine. Les friches résiduelles qui entourent le MACTe, l'habitat insalubre qui persiste dans les quartiers périphériques ainsi que l'absence de transports publics soulèvent d'emblée des enjeux d'intégration urbaine. Tous les acteurs à même d'apporter des réponses à ces questions (ville de Pointe-à-Pitre, communauté d'agglomération Cap Excellence, conseil départemental,

¹⁵ « Le projet scénographique », *Mémorial ACTe, L'esclavage et la traite négrière dans la caraïbe et le monde*, Mémorial ACTe Éditions (pp. 388-390)

¹⁶ Rapport IGA/IGAC, 1.2 « Une exposition permanente de qualité, dont certains aspects doivent cependant être améliorés ou corrigés » (pp. 21-23)

conseil régional, Etat) ne sont pas alors associés au nouvel équipement et donc à même de favoriser l'émergence de solutions concertées.

En deuxième lieu, la mission relève que le bâtiment lui-même se révèle peu fonctionnel. La salle d'exposition temporaire est mal adaptée à son objet. La salle de spectacle et de conférence est peu qualifiée pour trouver une vocation claire et l'inscription dans les réseaux des scènes régionales et nationales. Les deux restaurants prévus doivent partager un laboratoire commun. Les espaces de bureaux s'avèrent insuffisants.

Au-delà de ces constats factuels, aux conséquences importantes malgré tout sur le fonctionnement, le MACTe a ouvert avec une exposition permanente, centrale dans le projet, dont la qualité a été saluée. Elle n'était pas exempte toutefois d'insuffisances ou de manque de rigueur justifiant certaines adaptations. Les films d'animation projetés ont pu paraître ambigus dans leur message; une meilleure médiation était souhaitée pour les œuvres contemporaines; la place accordée à un thème ou un autre pouvait être rééquilibrée; l'exploitation du couloir central était questionnée.

Dès son ouverture, l'institution peinait à trouver son identité, se définissant négativement comme n'étant pas un musée, ni un lieu de spectacle, ni un centre d'art, ni un monument commémoratif... sans pouvoir revendiquer une finalité ou un statut clairement identifiable. La multiplication des événements ponctuels, sans régularité et l'absence d'une programmation de saison, a contribué à ce manque de lisibilité, quelle que soit la qualité des manifestations proposées au public. La modestie du budget alloué à cette programmation a pu expliquer aussi en partie cet état de fait. Le précédent rapport y pointait surtout l'absence de coordination et de convergence entre le président du MACTe et le directeur de la SEM.

Le MACTe a entrepris dès son ouverture de développer les partenariats, locaux, nationaux comme internationaux. Les expositions temporaires, quoique diversifiées et en lien avec la mission, ont toutefois rassemblé un public limité (en général moins de 10 000 visiteurs) et ne semblent pas avoir nourri les autres vocations de l'établissement, notamment la mission scientifique. Leur ampleur et leur portée ont pu paraître en deçà de l'ambition de l'équipement:

- En 2015, Festival caribéen de l'image; exposition sur l'usine Darboussier (siège du MACTe).
- En 2016/2017, « Échos imprévus » autour du dialogue entre mémoire de l'esclavage et modernité par la scène artistique guadeloupéenne et régionale.
- En 2017/2018, exposition franco-colombienne « Gabriel GARCIA MARQUEZ, Édouard GLISSANT, la Caraïbe : solitude et relation ».
- En 2018, exposition « Zoos humains », reprise d'une exposition du musée du Quai Branly-Jacques CHIRAC de 2011-2012.
- L'accueil de l'exposition « Le modèle noir, de GERICAULT à MATISSE » du musée d'Orsay, en 2019, sera le projet du MACTe le plus remarquable de la période, mais le seul.

Le volet pédagogique et d'action culturelle a été mis en place à travers la création d'un service éducatif dans le cadre d'une convention entre le conseil régional, la direction des affaires culturelles et le rectorat. En constante augmentation, le nombre d'élèves accueillis s'est enrichi de quelques classes venant de la région caribéenne (Martinique, Guyane, Haïti). Des marges de progression ont pu être identifiées en termes quantitatifs au regard de l'objectif de généralisation de l'éducation artistique et culturelle, mais aussi qualitatifs (préparation des visites, outils pédagogiques, stabilité de l'équipe, insertion dans le plan d'éducation artistique

et culturelle de la DAC). L'espace généalogique, s'adressant pourtant à un très large public, n'a pas immédiatement rencontré le succès escompté et le centre de documentation n'a pas ouvert.

Enfin, la précédente mission identifiait un autre sujet d'attention, le morne Mémoire, relief karstique recouvert en partie de végétation et relié au MACTe par une impressionnante passerelle de 12 mètres de haut, dont la vocation était encore à trouver en cohérence avec le projet du MACTe mais aussi au regard des perspectives d'aménagement urbain du quartier¹⁷.

Le MACTe a immédiatement suscité l'adhésion du public. En l'absence de statistiques manuelles et de billetterie, il n'a pas été possible cependant d'analyser dans le détail la fréquentation du lieu et cibler les différentes catégories de publics. Outre la population locale, forte de 400 000 habitants, un réservoir de fréquentation était identifié auprès des touristes et des croisiéristes. La tarification (15€ en plein tarif) a pu d'emblée paraître élevée pour assurer le maintien de cette dynamique d'ouverture. Les outils de communication et pédagogiques, notamment le site Internet, ont paru trop faibles pour l'alimenter. Le MACTe, de par sa nouveauté, sa situation géographique et son ambition, se devait pourtant de développer son existence en ligne et multilingue.

À ce titre, le précédent rapport relevait que l'équipement n'était pas intégré à l'offre touristique et culturelle guadeloupéenne dans le cadre d'une politique globale de promotion de l'île encore en devenir. Les partenariats multiples mis en place au niveau local, national ou international n'étaient pas structurés pour constituer une politique de coopération lisible et attractive. La question du partenariat avec les grands établissements patrimoniaux était soulevée d'emblée avec celle des conditions d'obtention du label « musée de France » dont la pertinence méritait d'être posée. Il était aussi souligné que le MACTe devait davantage s'inscrire dans le réseau des acteurs de la commémoration de l'esclavage et de ses abolitions. La nécessité de relations étroites avec la Fondation pour la mémoire de l'esclavage, des traites et de leur abolition, était pointée au moment même de la gestation de la Fondation créée en 2019¹⁸.

1.2.2 Un équipement handicapé structurellement par sa gouvernance et sa gestion

Fruit d'un investissement global considérable, le MACTe s'est ouvert dans une situation foncière précaire faute de titre d'occupation conféré par la ville de Pointe-à-Pitre propriétaire et de la régularisation des différentes transactions foncières autour du bâtiment entre la ville et le conseil régional au bénéfice du projet.

Porté par le conseil régional de Guadeloupe qui en a assuré l'essentiel du financement, le MACTe n'a pas été doté de la personnalité morale et son fonctionnement a été confié à la société d'économie mixte de la région Guadeloupe (SEM patrimoniale) dans le cadre d'un marché public auquel seule cette SEM s'est portée candidate.

Le montant annuel des participations publiques prévu dans l'acte d'engagement du marché était de 4,748M€ TTC pour une prévision de dépenses estimée à 6,1M€ TTC alors que les autres recettes de fonctionnement s'élevaient à 1,042M€. Il en résultait un déficit annuel d'exploitation de l'ordre de 5,065M€. En l'absence d'offre concurrente permettant d'apprécier

¹⁷ La réalisation sur le site d'un bâtiment à vocation de commerce de glaces alimentaires s'est soldée par un échec pourtant prévisible.

¹⁸ Voir au sujet des perspectives de cette relation infra 3.3.1.

la pertinence du prix du marché ainsi que du détail des dépenses effectuées par la SEM, la précédente mission n'a pu évaluer la rigueur de la gestion de l'équipement et les marges de manœuvre pour réduire le déficit structurel. Celles-ci apparaissaient cependant limitées : les recettes commerciales annexes (restaurants, boutique) étaient décevantes en dehors des locations d'espaces. En particulier, les restaurants n'ont pas acquitté de redevance à leur ouverture. Le mécénat était, lui, encore embryonnaire.

Ce choix de gestion a répondu à la volonté du conseil régional de conserver la mainmise sur l'équipement, sans associer vraiment l'État et les autres collectivités à sa gestion confiée à un tiers, en l'occurrence sous contrôle du conseil régional.

Cette modalité de gestion par la SEM patrimoniale ne pouvait garantir le meilleur rapport qualité/prix et une bonne maîtrise des risques. Elle avait d'ailleurs été conçue comme transitoire pour préparer l'ouverture et assurer les premiers mois de fonctionnement. Le choix du marché s'avérait inapproprié, enserrant le MACTe dans la limite temporelle du marché prorogé d'année en année, sans permettre un pilotage budgétaire et financier global, d'autant que certaines dépenses (gardiennage, électricité) restaient directement prises en charge par le conseil régional propriétaire.

Sans personnalité morale, le MACTe était en droit dirigé par le directeur général de la SEM. Le président nommé à la tête de l'équipement n'avait que le titre de dirigeant, gérant sous le contrôle du directeur général de la SEM et sans cadre formalisé, l'enveloppe budgétaire dédiée à la programmation culturelle et à la communication. Il n'avait pas la capacité à engager l'établissement, notamment à nouer des partenariats. Le personnel – 38 agents dont 33 exclusivement affectés au MACTe - était recruté par la SEM et placé sous l'autorité fonctionnelle du président. Le comité de pilotage mis en place, comprenant le président de la commission culture du conseil régional, le directeur général de la SEM et le président du MACTe, s'est peu réuni et n'a pu pallier une gouvernance défaillante et une organisation illisible.

Cette faiblesse structurelle n'a pas été compensée par la légitimité scientifique qui fonde un établissement patrimonial. La gestation du projet avait été accompagnée d'un comité dit scientifique au sein duquel les universitaires étaient minoritaires et les personnalités extérieures à la Guadeloupe absentes. À l'ouverture du MACTe, cette préoccupation scientifique a été d'autant plus perdue de vue que le choix de gestion dans le cadre d'un marché ne l'imposait pas. L'absence de volonté d'aller vers la labellisation « musée de France » écartait cette obligation. Un comité des acquisitions avait été mis en place, les achats d'œuvres ayant de fait un impact budgétaire sur le marché.

Le rapport de 2018 constatait plus globalement que les conditions de la conception du projet et de la gouvernance qui avait été mises en place ont engendré un déficit de relations et d'insertion institutionnelle du MACTe, aussi bien avec les collectivités territoriales qu'avec les services de l'État - et au premier chef la direction des affaires culturelles -, source d'incompréhensions, d'ambiguïtés et d'incohérences. Le bilan contrasté qui était dressé du démarrage du MACTe était donc analysé avant tout comme le résultat d'un choix de gestion et de gouvernance malheureux autant qu'inapproprié.

1.2.3 Ces constats n'étaient pas totalement contestés par la région, la SEM et le président

Le rapport de 2018 a laissé place à une procédure contradictoire ayant permis de recueillir les observations du président du conseil régional, du directeur de la SEM patrimoniale et du président du MACTe.

Le président du conseil régional a souscrit globalement aux constats et préconisations du rapport provisoire. Outre l'engagement de créer rapidement un EPCC, il a souligné plus particulièrement que le MACTe devait être au service d'une meilleure attractivité touristique de la Guadeloupe et participer à la réussite de la politique régionale en la matière. Il a exprimé le souhait, de plus, que le rayonnement du MACTe passe par la recherche scientifique, notamment par son projet scientifique et culturel, mais aussi par le fonctionnement d'un comité scientifique international et la constitution d'un réseau des lieux de mémoire de l'esclavage. Aucune réserve ou réticence ne pouvait laisser présager des difficultés de mise en œuvre des recommandations de 2018 de la part du conseil régional.

Le directeur général de la SEM patrimoniale a répondu point par point aux observations du rapport, qui a été modifié sur plusieurs aspects pour en tenir compte. Ses réponses dessinaient clairement les limites de ses responsabilités sur les activités du MACTe dans le contenu desquelles il n'intervenait pas, mais qui devaient être compatibles avec l'équilibre financier du marché dont il était titulaire. Cette approche avant tout budgétaire et financière le conduisait à indiquer que le montant du marché lancé par le conseil régional était assez éloigné des coûts réels de fonctionnement de l'équipement. Les recettes, notamment commerciales, étaient peu réalistes. Il soulignait avoir d'emblée alerté sur le déficit structurel de l'équipement, qui impliquait de revoir son modèle économique – sans succès. Ses propositions pour structurer et développer le mécénat seraient restées lettre morte. Il revendiquait une parfaite transparence de sa gestion vis-à-vis du MACTe qui disposait en temps réel de toutes les informations budgétaires le concernant. Il dit avoir signalé également le coût de la transformation en établissement, compte tenu des responsabilités prises directement en charge par les services de la SEM au profit du MACTe, et qui ne feraient pas l'objet d'un transfert du personnel. Il questionnait avant tout la vocation du MACTe au-delà du changement de statut qui n'apporterait pas selon lui de réponse, souhaitant qu'en soient évaluées la gestion et la situation trois ans après la création de l'EPCC.

Le directeur de la SEM faisait état aussi du coût de ce marché sur ses fonds propres, expliquant avoir été le seul candidat du fait de la complexité du marché qui impliquait un préfinancement intégral du MACTe. La SEM avait même dû mobiliser son personnel hors marché pour prendre en charge la régie de recettes en l'absence de toute autre solution. Les activités culturelles étaient préfinancées sur la trésorerie de la SEM.

Les tensions qui ont pu être identifiées entre l'équipement et la SEM s'analysaient selon le directeur elle comme des difficultés à accepter les procédures et la contrainte budgétaire du marché de la part du MACTe.

Le président du MACTe a pu contester, commenter ou nuancer nombre d'observations provisoires. Le rapport a tenu compte de ces réponses en modifiant la rédaction de quatre paragraphes, sans changer le fond de l'analyse.

Le président du Mémorial a revendiqué la définition positive de son équipement comme un centre d'interprétation, catégorie particulière de musée sans collection constituée. En aucun cas, il ne s'agissait d'un choix par défaut mais « par vision et prévision de l'outil le plus utile pour traiter de ce sujet et de ses missions ». Il a rappelé la faiblesse structurelle du budget d'activité du MACTe dont plus de 80% du budget était absorbé par des charges fixes, et défendu son action et les partenariats engagés.

Concernant l'évolution statutaire du MACTe, le président en contestait l'utilité en l'absence d'ambition nouvelle et de moyens supplémentaires, condition indispensable à la mise en place de nombre d'actions évoquées par le rapport. Il soulignait la déception qu'engendrerait une réponse purement organique aux besoins de développement du MACTe.

1.3 Les recommandations du rapport de 2018 laissent augurer d'une seconde étape de développement du MACTe

1.3.1 Le volet institutionnel et de gouvernance des recommandations du précédent rapport s'est focalisé sur la création d'un EPCC associant les collectivités territoriales et l'État

La démarche s'est voulue pédagogique pour expliquer les caractéristiques et les mérites des EPCC, allant loin dans la description de ses modalités de fonctionnement et la comparaison de ses avantages par rapport à d'autres modes de gestion envisageables comme l'association, le groupement d'intérêt public, la délégation de service public, le marché de service public, la société publique locale et l'établissement public local.

La mission constatait que la perspective de la création d'un EPCC, écartée sciemment à l'origine, était accueillie favorablement par les collectivités territoriales invitées à s'associer au conseil régional, dans une volonté de rigueur et de pérennité, à savoir la ville de Pointe-à-Pitre, la communauté d'agglomération Cap excellence et le conseil départemental de Guadeloupe.

La majorité des acteurs de la société civile n'y a pas vu d'objection, sans doute plus préoccupés de l'objet que des modalités de gestion du MACTe. Des réticences ont pu être exprimées à l'entrée de l'État dans la gouvernance de l'établissement que la majorité absolue donnée aux collectivités locales dans le conseil d'administration a pu désarmer ou atténuer. La mission insistait à juste titre sur la portée symbolique de l'entrée de l'État dans la gouvernance du MACTe pour lui conférer une dimension nationale.

Ainsi, la première vertu attendue de la création d'un EPCC était de réunir toutes les parties prenantes publiques pour permettre le partage de la stratégie de l'établissement, faciliter son insertion urbaine et culturelle ainsi que décupler ses capacités d'action et de rayonnement.

Alors que la mission avait relevé le besoin de clarification de la finalité même du MACTe, il était notamment recommandé, dans le cadre de la préparation des statuts, de mieux définir les orientations stratégiques que les membres fondateurs entendaient donner au MACTe.

L'évolution statutaire était donc censée faire du MACTe, né d'une volonté de la région Guadeloupe, un équipement partenarial dont le conseil d'administration serait le garant d'une vision partagée.

Afin d'assurer la bonne fin rapide de cette recommandation centrale, la mission avait proposé une rédaction de statuts, annexés au rapport. Si le respect du plafond de 24 membres au conseil d'administration était prescrit, la moitié des sièges semblait pouvoir revenir légitimement au conseil régional compte tenu de son investissement financier, alors même qu'aucune disposition réglementaire ne l'imposait. On peut voir dans cette concession le prix de l'acceptation de l'EPCC de la part du conseil régional.

La légitimité de l'établissement créé devait aussi reposer sur l'institution d'un comité scientifique constitué à la suite d'un appel à candidature international et selon des critères qualitatifs clairs garantissant sa reconnaissance et son ouverture sur l'extérieur. Les statuts prévoient à cette fin les missions, le fonctionnement et les critères de composition du comité. Quoique facultatifs, ses avis seraient requis obligatoirement dans certains cas (programmation annuelle, évolution de l'exposition permanente, validation des documents pédagogiques). Ce comité pourrait aussi statuer sur les projets d'acquisitions d'œuvres, en lieu et place du comité existant.

La mise en place de ces deux instances – conseil d'administration et comité scientifique - devait donner des fondations solides à l'établissement et lui garantir une gouvernance efficace.

1.3.2 Le rapport de 2018 comportait un volet fonctionnel détaillé à même de pallier les défauts du marché public initial

La mission recommandait de conférer le caractère industriel et commercial à l'EPCC, alors même que la part des participations dans les recettes était destinée à rester majoritaire et *a contrario*, celle des recettes d'exploitation minoritaire. L'objectif était de faciliter le transfert des agents de la SEM, de maîtriser la masse salariale par les contrats de droit privé et de conserver la souplesse de gestion du droit privé. Conformément au régime des EPIC, le directeur et l'agent comptable seraient les seuls agents de droit public.

Le président en titre ne bénéficiant pas d'un contrat de direction, il était prescrit d'engager une procédure de recrutement du directeur de l'EPCC par appel à candidature international après rédaction d'un cahier des charges. Avec la qualité d'ordonnateur, le directeur assurerait la responsabilité administrative, budgétaire, scientifique et culturelle de l'établissement sous l'autorité du conseil d'administration. Il pourrait ainsi disposer de la capacité à nouer des partenariats et engager l'établissement en mobilisant toutes ses ressources humaines, juridiques et budgétaires, contrairement à la situation du président du MACTe.

Les orientations stratégiques de l'établissement devaient nourrir la lettre de mission du futur directeur.

L'agent comptable était aussi à recruter.

La création de l'EPCC devait également être l'occasion de garantir la professionnalisation des fonctions spécialisées, soit par un recrutement adapté, soit par des partenariats ou des externalisations : pour la conservation des œuvres et la maintenance du bâtiment.

Sur le plan budgétaire, il était attendu de l'EPCC une plus grande rigueur budgétaire permettant un meilleur contrôle de la dépense. Le statut d'EPCC donne un cadre budgétaire global permettant un pilotage fin des dépenses et des recettes dans une perspective pluriannuelle. À cet effet, un examen détaillé des exercices à venir, avec éventuellement un concours externe indépendant, était préconisé.

Il paraissait souhaitable à la mission de 2018 de prévoir le montant minimal de contribution annuelle par membre dans les statuts, celle-ci ne pouvant être revue à la baisse qu'avec l'accord unanime des membres fondateurs.

Compte tenu de l'importance du bâtiment, la mission engageait aussi à réfléchir aux modalités de prise en charge de son gros entretien et de sa maintenance, avec l'objectif de garantir l'établissement contre une déstabilisation budgétaire insupportable, retenant l'option du maintien de la responsabilité financière du conseil régional sur ces dépenses.

Enfin, en lui conférant une personnalité morale et juridique, la création de l'EPCC devait permettre de clarifier la situation patrimoniale et foncière du MACTe. Grâce à l'association des différentes collectivités au sein de l'établissement, il était attendu une concertation sur la vision d'ensemble du développement du site et de son insertion dans son environnement urbain, en concrétisant le projet de passerelle vers la darse et de parcours piétonnier par exemple.

Ainsi, pouvaient être envisagées les cessions par la ville du bâtiment administratif de l'usine Darboussier, de deux parcelles situées à l'avant et à l'arrière de ce bâtiment, à l'euro symbolique, et d'une parcelle attenante à celle du MACTe pour son extension future à titre onéreux d'une part; la conclusion des conventions relatives au morne Mémoire ou à l'utilisation gratuite du parking d'autre part. Autant d'enjeux qui conditionnent le fonctionnement et le développement à venir du MACTe.

1.3.3 Les recommandations du rapport 2018 visaient aussi à développer un rayonnement culturel encore modeste

L'activité première déployée par le MACTe à son ouverture a porté sur l'exposition permanente qui a fait l'objet de beaucoup d'attention et de moyens. La mission précédente avait relevé toutefois des incohérences ou un manque de rigueur appelant à des adaptations pour clarifier certains aspects et lever toute ambiguïté dans le propos. Elle appelait donc à procéder à des adaptations mais en s'appuyant sur le comité scientifique.

Alors que la finalité du nouvel établissement ne trouvait pas de formulation positive, simple et intelligible pour tous, la mission incitait à faire effort de clarification de la fonction des différents espaces du MACTe, entre salles d'exposition, espaces de vie culturelle (théâtre et parvis), espaces de commémoration, ateliers, espaces commerciaux. Le morne Mémoire devait plus spécifiquement faire l'objet d'une réflexion sur sa vocation, entre activité mémorielle, spectaculaire et commerciale, en cohérence avec le projet d'ensemble du MACTe, mais aussi des perspectives d'aménagement urbain mené par la ville.

De plus, la programmation devait être plus régulière, sous forme de saison permettant au public d'identifier des rendez-vous. Au-delà d'une meilleure lisibilité pour le public, il s'agissait aussi de mieux utiliser les espaces et, notamment, de mieux exploiter la salle d'exposition temporaire dont l'activité s'est avérée de 2015 à 2018 peu intensive. Dans le choix des thèmes, les expositions temporaires devaient être davantage pensées comme l'occasion d'un travail scientifique donnant lieu à publications, colloques et recherche.

Dans le même sens, les activités pédagogiques et d'éducation artistique laissaient encore apparaître des marges de progression quantitatives – à travers l'amplification des actions entreprises dans le cadre de la convention avec le rectorat –, mais aussi qualitatives – en s'inscrivant dans le plan d'éducation artistique et culturelle porté par la direction des affaires culturelles et en réfléchissant à la mise à disposition de ressources pédagogiques sur le thème de l'esclavage, à destination du réseau de l'Éducation nationale.

S'agissant enfin des ateliers d'initiation généalogique et du centre de documentation fermé, la mission préconisait d'explorer des partenariats et des mutualisations avec les archives départementales, la bibliothèque de Pointe-à-Pitre ou de l'université de Guadeloupe.

Au-delà de l'offre culturelle, la précédente mission pointait les leviers possibles de développement de l'activité.

Outre la recherche de nouveaux publics parmi la clientèle touristique classique ou des croisiéristes, la mission préconisait que les acteurs locaux du tourisme (collectivités territoriales, acteurs économiques, institutions culturelles) s'engagent dans un contrat de destination porté par le ministère en charge du tourisme.

Il s'agissait aussi de développer la présence en ligne du MACTe via son site Internet, au moins bilingue et avec les outils techniques (podcasts, vidéos, webTV) permettant un accès distant aux différents contenus produits par l'établissement. Ce site devait permettre également de mieux faire connaître le MACTe, ses missions, sa gouvernance et ses espaces.

Il était fait mention, de plus, de l'intérêt de nouer des relations plus étroites avec l'association des amis du Mémorial ACTe disposant d'une page Facebook.

Enfin, les recommandations portaient sur le développement des partenariats nationaux et internationaux. Sporadiques et ponctuels, les contacts que le MACTe a pu prendre avec les établissements patrimoniaux ou les réseaux spécialisés dans la commémoration et la mémoire de l'esclavage et ses abolitions n'étaient pas des coopérations structurées pour conduire des projets d'envergure. La mission engageait à réexaminer l'intérêt d'une labellisation muséale, écartée à l'origine, mais facilitant le développement des partenariats. La création à terme d'un service des partenariats et de la coopération internationale devait être envisagée.

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

2 L'AFFAIBLISSEMENT DU MACTE DURANT LES QUATRE DERNIERES ANNEES (2019-2022) HYPOTHEQUE L'AVENIR MEME DE L'EQUIPEMENT

Le rapport IGA/IGAC remis trois ans après l'inauguration en mai 2015 du MACTe, tout en faisant le constat « ...d'un équipement encore jeune (...) qui n'est pas arrivé à maturité » et « d'un bilan pourtant contrasté », ne tient en rien du renoncement. Bien au contraire, le mémorial de Pointe-à-Pitre suivant en cela le souhait du Président de la République qu'un soutien durable lui soit apporté, se voit projeté à l'occasion de la mission de 2018 vers une reformulation stratégique, de gouvernance et de gestion à même de mobiliser son potentiel jugé « considérable ».

Quatre années plus tard et malgré la mise en œuvre de certaines recommandations du rapport, le bilan du fonctionnement du MACTe pour la période 2019-2022 présente cependant une situation dégradée voire chaotique sous certains aspects : une situation qui interroge le rôle des différents acteurs du Mémorial dans son affaiblissement graduel.

2.1 Les recommandations du rapport de 2018 n'ont été que pour partie suivies d'effets

Comme l'indique ci-avant le présent rapport¹⁹, les recommandations de la mission de 2018 concernaient un champ très large de la situation de l'équipement : institutionnel et de gouvernance, de management et de gestion RH, de programmation et de rayonnement culturels, de finances ou encore d'aménagement intérieur et extérieur du lieu. Si les recommandations organiques principales, concernant la création d'un EPCC ainsi que celle prévoyant le recrutement d'une nouvelle direction générale ont été formellement opérées, d'autres ne l'ont été que partiellement voire pas du tout.

2.1.1 La priorité est accordée aux recommandations organiques

2.1.1.1 L'EPCC, une formule qui s'est imposée mais dont l'efficacité reste à démontrer

« Constituer le MACTe en un établissement public de coopération culturelle associant les collectivités territoriales guadeloupéennes principalement concernées et l'État » : la recommandation n°6 du rapport de 2018 a été mise en œuvre sans tarder et l'EPCC constitué dès 2019 sous la forme d'un EPIC, comme le suggérait d'ailleurs une autre recommandation du rapport.

Le choix de ce type de structure en lieu et place de la SEM existante²⁰ et distingué des autres formes possibles de gestion est justifié par le fait que « la création d'un EPCC pourrait permettre de sécuriser la gouvernance et la gestion du MACTe en donnant un second souffle au projet ».

La lecture plus détaillée de l'argumentation développée pour emporter la conviction des acteurs locaux met en lumière une survalorisation des vertus propres à ce statut par rapport aux questions à régler. Ces conclusions sont contestées par la société elle-même²¹, qui pose la question qui demeure encore aujourd'hui d'actualité : « La transformation du MACTe en EPCC ou autre structure juridique ne constitue en aucun cas une réponse à la question première, à savoir : quelle est la vocation du Mémorial ACTe ? ».

Pour autant, la perspective de régler par une thérapie organique la plupart des difficultés que connaît alors l'équipement se renforce d'autant que la présence de l'Etat au sein de la structure

¹⁹ Voir supra 1.3.

²⁰ L'établissement a fonctionné entre le 10 mai 2015 et le 31 juillet 2019 sous un modèle de SEM patrimoniale.

²¹ Voir la réponse apportée par la SEM dans le cadre du contradictoire, en annexe du rapport de 2018.

est acquise : au conseil d'administration dont il est membre, à la direction générale pourvue par le recrutement d'un conservateur d'Etat. Ce portage par l'Etat de la formule EPCC est largement confirmée par le rapport de 2018 qui souligne que : « Sur le plan symbolique, l'entrée de l'Etat dans l'établissement conforterait la dimension nationale du MACTe et son rôle de pilier d'une politique mémorielle globale et non simplement locale ». Au point d'en proposer la rédaction des statuts (projet en annexe au rapport).

Ainsi, dès 2019, la question de forme - l'organe de gestion - se trouvait réglée avec célérité, mais le dysfonctionnement des instances ne tarderait pas à rendre sans effet les raisons de la création de l'EPCC (voir infra 2.2). Tout autant, le fond du dossier MACTe que constitue la formulation précise de la vocation de l'équipement n'est toujours pas appréhendé dans le nouveau cadre statutaire et les instances pour ce faire ne se saisissent pas de l'outil qu'est l'EPCC : le conseil d'administration réuni peu souvent ne dispose pas préalablement des documents de séance nécessaires à son information et à ses débats ; quant au conseil scientifique, prévu par les statuts, il n'est pas installé.

Dès lors, tout est réuni pour faire de la directrice générale, recrutée à l'automne 2019, la pilote quasi exclusive du MACTe, en lieu et place d'une gouvernance partagée, fondement même des EPCC.

2.1.1.2 La réinitialisation de l'équipement confiée à une nouvelle direction

La nécessité de clarifier les orientations stratégiques apparaît prioritairement dans le rapport de 2018 qui interpelle à ce sujet les membres fondateurs; cependant, selon la DAC : « *aucun document d'orientation stratégique n'est partagé par les membres fondateurs* ». Dans ces conditions, le Mémorial laisse à la nouvelle direction générale dont le recrutement est lancé en 2019 la responsabilité de définir la stratégie de l'établissement, mais aussi de pallier les manquements et insuffisances constatés par le rapport précité.

Ce recrutement fait l'objet d'une procédure d'appel à candidatures transparente. Parmi les candidatures, celle de Mme RINÇON, conservatrice du patrimoine originaire de la Guadeloupe, semble s'être rapidement imposée tant par le cursus professionnel de l'intéressée que par sa prestation devant le jury constitué à cet effet. Elle est choisie parmi 19 candidats puis sélectionnée parmi les quatre derniers. Son détachement sollicité est accepté très rapidement par son administration d'origine (ministère de la Culture).

Sans lettre de mission de son employeur à son arrivée, son projet de programme intitulé : « la mer est histoire »²² bien que ni présenté, ni partagé avec les instances du MACTe, fait cependant référence pour la période à venir (2020-2024), illustrant ainsi le caractère exclusif de son projet pour le MACTe.

Dès le printemps 2019, le MACTe se trouve donc théoriquement en capacité de réunir les conditions de sa réinitialisation en bénéficiant :

- d'une structure juridique, l'EPCC, fixant un cadre de gouvernance et de gestion ;
- d'une nouvelle direction générale dont les aptitudes sont remarquées par le jury de recrutement et le projet de programme jugé crédible ;
- mais aussi d'un ensemble de recommandations formulées par la mission de 2018.

²² Voir annexe n°4.

2.1.2 D'autres recommandations peu ou pas suivies d'effets

Si les recommandations organiques (EPCC et direction générale) entendues comme outils de la « relance » du MACTe sont formellement satisfaites, les autres recommandations n'ont pas ou peu connu de mise en œuvre.

2.1.2.1 Des recommandations de gouvernance ou de gestion ignorées

Une première recommandation posait la question de la clarification, dans le cadre de la préparation des statuts de l'EPCC et du cahier des charges de recrutement de son directeur, des orientations stratégiques que ses membres fondateurs souhaitaient donner à l'établissement. Si, vraisemblablement, des discussions plus ou moins organisées ont pu avoir lieu sur ce point, la mission n'a pu malgré ses demandes trouver la trace d'un document stratégique partagé par les membres fondateurs de l'EPCC.

Le projet de programme « la mer est histoire », est demeuré depuis 2019, date de sa présentation par Mme RINÇON à l'occasion de son recrutement, un document général prospectif toujours dans l'attente d'un véritable projet scientifique et culturel à même de présenter et de décliner les orientations stratégiques du MACTe et de préciser les modalités de leur mise en œuvre.

Une autre recommandation apparaît comme stratégique dans le cadre du rapport de 2018 : celle qui invitait à prévoir, dans les statuts du MACTe, les missions, le fonctionnement et les modalités de désignation du comité scientifique. Notamment, la légitimité scientifique des membres devait présider à leur nomination, tout comme leur implication pleine et entière dans les domaines sensibles pour lesquels l'expertise de cette « communauté scientifique » s'avérait essentielle : la programmation des expositions, leur contenu, les acquisitions etc.

Or, si le comité scientifique figure bien dans les statuts, il n'a jamais été mis en place ; de fait il n'y a donc pas eu de règlement de fonctionnement de ce dernier. Selon leurs dires, la programmation annuelle n'est jamais présentée aux tutelles qui le demandent pourtant régulièrement lors des conseils d'administration.

Par ailleurs, la situation budgétaire du MACTe nécessitait qu'il soit procédé sans délai, éventuellement avec le concours d'auditeurs indépendants, à un examen détaillé des exercices budgétaires afin de garantir la rigueur de la gestion et d'éviter la simple reconduction des dépenses constatées lors des exercices précédents. Le rapport de 2018 rappelle cette recommandation. Or, cet examen détaillé rétrospectif n'a pas été effectué, rendant vaine toute analyse budgétaire prospective. Ainsi, au regard de ces carences, il peut être avancé que le MACTe navigue budgétairement à vue depuis 2019, cette absence de visibilité se renforçant par des pratiques de versement irrégulier des participations financières des contributeurs (principalement la Région).

Plus encore, du fait du dépassement des délais de vote du budget primitif, le Préfet a saisi en 2022 la Chambre régionale des comptes afin que cette dernière propose un projet de règlement du budget primitif de l'exercice. Le MACTe a été fermé du 4 mars 2021 au 19 novembre 2021 à la suite du retrait de la douzaine de salariés et les recettes (billetteries, mécénat) ont été fortement touchées ; le budget a donc été construit sur la base de la seule participation des collectivités publiques. Aucune manifestation et/ou projet culturel de grande envergure n'a été construit en amont, permettant de provisionner des crédits et ce depuis l'exposition « Le Modèle Noir ».

Aujourd'hui, alors que son niveau d'activité expose l'établissement, pour l'exercice 2022, à un engagement de dépenses d'environ 3,5 M€, les inscriptions budgétaires en recettes s'élèvent à près du triple, contrevenant aux principes de sincérité et d'équilibre budgétaires (cf. infra 2.2.3).

2.1.2.2 Des recommandations sensées favoriser l'excellence et le rayonnement du MACTe peu ou non relayées

Le partenariat avec les collectivités territoriales guadeloupéennes, d'abord, vise à accroître le rayonnement du MACTe en collaborant davantage avec ces dernières : la création d'un véritable service des partenariats et de la coopération internationale est suggérée, sans succès. De même, la perspective d'une labellisation permettant une coopération plus étroite avec les établissements nationaux, en développant et en valorisant davantage les partenariats internationaux est évoquée par le rapport de 2018 comme d'ailleurs la nécessité de s'appuyer sur une association des amis du MACTe renouée : aucune suite perceptible n'a été donnée à cette recommandation.

Ainsi, il n'y a pas eu de contrat d'objectif ou de projet avec les collectivités. Il n'y a pas non plus d'association active des amis du MACTe; le partenariat avec certaines associations est jugé ponctuel, confus et ne s'appuie pas sur une ligne éditoriale et un programme identifié par les financeurs.

La question de l'insertion du MACTe dans son environnement urbain apparaît tout aussi décisive. Plusieurs sujets pourtant très tôt identifiés comme devant favoriser cette insertion mais aussi dynamiser la fréquentation de l'équipement sont évoqués : le projet de parcours piétonnier en renouvelant l'initiative de sécurisation AMI-Touristes, la liaison par passerelle avec la darse, la clarification de la maîtrise et de la destination des parcelles de la friche de Darbousier non occupées par l'établissement, la vocation de la Morne ou encore le Projet « Karukera Bay » porté par le Grand port maritime. Ces sujets ne connaissent aujourd'hui aucune avancée significative et demeurent à l'état de projets.

Le développement de la présence en ligne du MACTe, notamment via son site internet, en proposant des contenus pédagogiques, en orientant le visiteur vers des sites partenaires, en présentant la programmation, en fournissant davantage d'informations sur la gouvernance, le fonctionnement et les bilans d'activité du MACTe, n'était toujours pas satisfait lors de la visite sur place de la mission.

Le site internet a été fermé pour renouvellement et n'a été ouvert que très récemment. Pendant plusieurs mois, seule une communication sur les réseaux sociaux était accessible (page *Facebook*). Par ailleurs, le projet de site n'a pas fait l'objet d'une présentation de ses nouvelles fonctionnalités en conseil d'administration.

La professionnalisation de certaines fonctions – finances, maintenance, bâtiment, conservation des œuvres qui doivent être assurées par des spécialistes, soit par des recrutements adaptés, soit par des partenariats ou des externalisations – s'est heurtée à une vision et une gestion des ressources humaines (RH) souvent non partagées par la directrice avec le CA, l'encadrement ou le personnel et parfois contestées par ces derniers. Ainsi, l'organigramme et les fiches de postes du MACTe ne sont pas comprises voire non admises par les équipes. Le désordre provoqué par les mouvements de personnels (licenciements, recrutements), l'exercice du droit de retrait par certains agents (voir infra 3.5.1) n'ont pas, il est vrai, favorisé cette appréhension.

Ainsi, si les recommandations organiques (transformation en EPCC, recrutement d'une nouvelle direction générale) qui relevaient de l'exécutif du MACTe (en fait de la Région) ont, d'un point de vue purement formel, été mises en œuvre – parfois partiellement et sans produire les effets escomptés –, les autres recommandations du ressort de la direction générale sont demeurées globalement sans traduction. Quoi qu'il en soit, cette carence est plus le résultat que la cause d'une situation du MACTe qui n'a cessé de se dégrader depuis 2019.

2.2 Le Mémorial connaît aujourd'hui une situation dégradée et un avenir incertain

Quatre années de « vie » du MACTe suivant la remise du rapport de 2018, (2019-2022) conduisent à dresser un bilan globalement négatif de la situation du Mémorial au regard du sursaut escompté par la mission précédente et aux recommandations auxquelles le conseil régional avait formellement adhéré²³.

Certes, il est opportun de rappeler que durant la période considérée le Mémorial, comme toutes les activités « sociétales », a subi les conséquences de la crise sociale des « gilets jaunes » (2019) et de la crise sanitaire « COVID 19 » (2020 et 2021). Ces crises généralisées à la métropole et à l'outre-mer, mais particulièrement sévères en Guadeloupe, ont affecté durement les activités culturelles souvent longuement interrompues et dont la reprise est encore aujourd'hui timide. La désaffection d'un public mobilisé par d'autres préoccupations plus matérielles et une activité touristique encore atone caractérisent cette période. De même, les élections locales de 2020 et 2021 n'ont pu favoriser un réel investissement des collectivités concernées dans la relance de l'activité du MACTe. Ce contexte exogène doit être pris en compte pour comprendre et expliquer, même partiellement, les défaillances actuelles du MACTe.

Des défaillances qui ne sont pas la seule conséquence du défaut de mise en œuvre de beaucoup des recommandations de 2018; elles sont aussi et surtout le résultat d'un délitement des fonctions essentielles à la performance d'un équipement de cette nature et, comme l'indique d'ailleurs la directrice générale dans un courrier au président du conseil régional²⁴, le résultat de « la crise de gouvernance survenue en mars 2021 ».

2.2.1 La création de l'EPCC n'a pas résolu les problèmes d'une gouvernance qui est demeurée heurtée jusqu'au conflit président/directrice générale

2.2.1.1 Une collaboration au plus haut niveau en échec

Alors que les statuts de l'établissement organisaient classiquement la gouvernance du MACTe autour de son conseil d'administration, d'une part, de la collaboration du couple président/directrice générale, d'autre part, la mise en œuvre de cette gouvernance s'est révélée rapidement défailante.

Le bon fonctionnement et l'efficacité du conseil d'administration fut rapidement mis en échec par :

- une impréparation de l'ordre du jour et l'absence ou l'insuffisance des documents de séance ;
- une animation dégradée par une collaboration en retrait de la direction générale jugée trop ignorante des prérogatives et préoccupations du conseil d'administration ;
- une atonie des débats favorisée par le manque de réflexion collective en amont et par une représentation sans doute trop dominante de la collectivité de tutelle.

Si la collaboration président/directrice générale fut dans un premier temps considérée étroite et loyale, elle a rapidement tourné à une concurrence entre les deux fonctions et peu à peu à un accaparement du pouvoir au profit de cette dernière.

²³ Voir en annexe n°5 la réponse du conseil régional au rapport de 2018 au titre du contradictoire.

²⁴ En date du 13 avril 2022.

Dès 2020, les difficultés relationnelles entre le président et la directrice générale se sont accentuées à l'occasion de différents manquements jugés comme tels par la présidence et qui peuvent être résumés :

- par les dysfonctionnements des instances du MACTe (conseil d'administration désorganisé, conseil scientifique non installé, de même que le CSE) ;
- mais aussi par la situation de la relation sociale au sein de l'établissement (conflits permanents, exercice du droit de retrait, dénonciation pénale pour harcèlement) ;
- ou encore l'absence d'informations régulières aux instances statutaires sur la gestion de l'équipement et la programmation artistique.

La détérioration des relations durant l'année 2020 a ainsi conduit le président en exercice²⁵ à engager en 2021 une procédure visant à la suspension puis à la révocation de l'intéressée²⁶, mesures contestées par Mme RINÇON et annulées par le tribunal administratif de la Guadeloupe²⁷, ordonnant par ailleurs in fine la réintégration de la directrice générale.

La nouvelle présidence du MACTe (à partir de septembre 2021²⁸) voit donc la reprise des fonctions de la directrice générale à compter 16 septembre 2021 comme une occasion d'apaisement²⁹. Las, cette première tentative n'a pas conduit à redonner à l'établissement des conditions normales de fonctionnement et le rapport présidence/direction générale s'est à son tour envenimé pour s'installer dans une relation extrêmement dégradée³⁰. In fine, cette dégradation a peu à peu conduit à une situation de rupture irréversible que présupposait d'ailleurs la lettre du président du MACTe à la directrice générale en date du 11 juillet 2022³¹.

2.2.1.2 Une direction générale désormais en rupture de ban

Les nombreux témoignages recueillis par la mission³² la confortent dans son constat que la directrice générale se trouve aujourd'hui dans une situation de rupture avec son milieu professionnel :

- La relation avec le président du MACTe a atteint un tel niveau conflictuel qu'elle se nourrit aujourd'hui de déclarations de chacun visant à souhaiter le départ de l'autre. La mission a d'ailleurs pu constater que durant la période courant depuis le recrutement de Mme RINÇON (d'octobre 2019 à ce jour, soit trois années), seuls les premiers six mois ont permis un fonctionnement à peu près normal de la relation président/directrice générale. L'essentiel de la période caractérise l'impossible travail en commun entre les deux fonctions, jusqu'à la rupture du lien de confiance sur lequel doit normalement reposer toute collaboration à ce niveau et ce avec les deux présidents qui se sont succédés.
- La collaboration de la directrice avec le conseil d'administration est devenue, au terme de conflits récurrents, inexistante et des épisodes de mise en cause en plein conseil ont achevé de lier le sort d'une relation tendue tant sur les questions de fond (orientations stratégiques) que de forme (manque d'information des membres de cette instance). L'absence de conseil scientifique, non installé alors même que cet organe constitue un

²⁵ M. BREDENT

²⁶ Celle-ci a fait l'objet d'une décision de suspension à titre conservatoire à compter du 23 mars 2021 et d'une décision de révocation par lettre du 22 juillet 2021.

²⁷ Une ordonnance en référé du 15 septembre 2021 avait déjà réintégré Mme RINÇON dans ses fonctions antérieures ; deux décisions de février 2022, statuant au fond, annulent les actes de suspension et de révocation de l'intéressée.

²⁸ Le Président de la Région, M. CHALUS, remplaçant M. BREDENT.

²⁹ Voir en annexe n°6, l'avis de réintégration en date du 23 septembre 2021 signée par le Président CHALUS.

³⁰ Voir en annexe n°7, lettre du Président de Région à Mme RINÇON en date du 8 décembre 2021.

³¹ Voir annexe n°8.

³² Voir annexe n°2 la liste des personnes rencontrées.

indispensable soutien à la programmation artistique d'un établissement culturel, témoigne aussi de cette grande difficulté de la direction générale à poser les modalités d'un travail collaboratif. Les attermolements autour de la mise en place du CSE ont miné la relation avec les représentants syndicaux.

- La dégradation de la relation sociale au sein de « l'entreprise » a atteint une manière de sommet où les conflits de personnes, la permanence de l'exercice de droit de retrait, les dénonciations au titre de l'article 40 du code pénal ou encore les manifestations régulières d'une partie du personnel devant le MACTe forgent l'image d'un établissement en désordre et d'un climat suspicieux, voire délétère sous certains aspects, dénoncé avec virulence par les organisations syndicales.
- Si sur cette situation de tension et de conflit, la société civile, les partenaires ou encore les milieux artistiques semblent plus partagés, les avis recueillis par la mission laissent peu de place à des perspectives de sortie de crise sans changements profonds de gouvernance. L'Etat, dans sa représentation locale, est acquis au constat d'une situation extrêmement dégradée³³, voire pouvant mettre en péril l'ambition du MACTe, et dont le règlement exige qu'il soit mis fin, prioritairement, au conflit de direction.
- Les entretiens de la mission avec la directrice générale comme avec le président du MACTe, qui n'avaient pas pour objet de trancher ce conflit mais d'en rechercher les issues possibles, ont permis de conclure à l'improbabilité actuelle de poursuivre leur collaboration. Cette conviction s'est forgée indépendamment de savoir qui avait raison et qui avait tort, mais par le simple constat évident de l'absence totale d'*affectio societatis* entre les deux dirigeants, pourtant indispensable à la conduite de l'établissement.

2.2.2 La crise que connaît le MACTe ne se résume pas à des questions de gouvernance et d'ego

Aussi déterminante que soit la situation dégradée de la relation entre dirigeants de l'établissement, et en tenant compte des facteurs externes évoqués ci-avant, la crise du MACTe révèle d'autres lacunes que l'avenir doit s'employer à combler.

2.2.2.1 Un projet scientifique et culturel en panne

Si le MACTe est porteur à sa conception d'une ambition et d'une vocation bien identifiées³⁴, sa déclinaison opérationnelle ouvrait naturellement de multiples débats.

Il revenait classiquement, pour ce type d'équipement, à ses concepteurs puis aux « administrateurs » de décliner cette vocation en orientations stratégiques et d'en traduire la mise en œuvre dans un projet scientifique et culturel (PSC), qui définit l'identité même d'un lieu, d'un équipement.

La directrice générale recrutée en août 2019 a présenté, en soutien de sa candidature, un projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel pour la période 2020-2024³⁵ (cf. supra 2.1.1.2) que Mme RINÇON définit ainsi : « *Le projet d'orientation scientifique, artistique,*

³³ Cette dégradation de la relation est particulièrement constatée par la Préfecture et la DAC. En outre, elle confine à des situations de blocage voire d'hostilité à l'encontre de la comptable publique et de l'inspectrice du travail comme en atteste la note de la directrice générale du MACTe au président du conseil d'administration en date du 21 décembre 2021.

³⁴ « *On met en action la mémoire pour qu'elle soit le moteur d'un regard contemporain qui dépasse la traite négrière et s'interroge sur ce que veut dire aujourd'hui la lutte contre le racisme, l'exclusion, l'exploitation* » (Bruno AIRAUD, concepteur du Mémorial, en mai 2015).

³⁵ Intitulé : « *La mer est histoire* ».

pédagogique et culturel (2020-2024) est un document programmatique initial qui définit des orientations stratégiques générales et une dynamique globale. Il constitue donc une étape préliminaire à la rédaction du Projet scientifique et culturel de l'établissement où sont développées lesdites orientations stratégiques et qui, lui, constitue le document final de mise en œuvre d'une politique d'établissement. Il convient de dissocier ces deux exercices complémentaires mais distincts».

Pour la nouvelle directrice générale et ceux qui l'ont choisie, il s'agissait bien d'arrêter des orientations stratégiques générales avant de s'entendre sur un projet scientifique et culturel tel que défini par le Service des musées de France, étape incontournable d'une éventuelle labellisation en musée de France. Et Mme RINÇON d'ajouter que la rédaction de ce PSC : « est le résultat d'une réflexion s'élaborant sur le temps long, en interne, car elle nécessite l'implication des équipes et du conseil scientifique du musée, ainsi que la consultation des principaux partenaires » (CQFD).

La mission, dans le cadre des présents travaux, ne souhaite pas porter de jugement de valeur sur ce projet ; elle ne fait que constater qu'il n'a pas évolué depuis 2019, pas plus qu'il n'a été l'occasion d'un partage et d'une mise en débats avec tous les acteurs du MACTe, à commencer par le conseil d'administration. Il est vrai, par ailleurs, que l'absence d'un comité scientifique rendait l'exercice assez périlleux voire vain.

Cette carence est bien le résultat de la crise de gouvernance évoquée ci-avant. Les intentions de « bien faire » étaient pourtant clairement indiquées dans le projet initial de la nouvelle directrice générale : « le *Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel (2020-2024)* sera soumis à la validation du Conseil d'administration qui sera étroitement associé à toutes les phases de développement consolidées par le *Projet scientifique et culturel* (cf. 9). Le *Comité scientifique* sera sollicité pour nourrir les réflexions scientifiques, culturelles et artistiques qui présideront à la mise en place de la programmation muséographique et culturelle. Les cinq piliers du projet représentent des outils structurants et feront l'objet d'un suivi précis »³⁶.

2.2.2.2 De multiples contentieux portent une atteinte sérieuse au crédit du MACTe et hypothèquent son redémarrage

La multiplication des contentieux concernant le MACTe est une caractéristique extraordinaire de l'établissement³⁷. Celui-ci est ou a été, à ce jour, cité dans au moins sept contentieux qui épousent la quasi-totalité de la palette juridictionnelle : au pénal (plusieurs dossiers), aux Prudhommes, au civil, à l'administratif, aux juridictions financières, à l'inspection du travail.

Bien évidemment, cette inflation contentieuse n'est pas sans entraîner des conséquences dommageables pour l'établissement :

- elle porte d'abord une atteinte sérieuse à la crédibilité et à la notoriété du MACTe, tant la diversité des manquements au droit évoqués renvoie l'image d'un manque de rigueur, de professionnalisme et de désordre dans la gestion des affaires ;

³⁶ « *La mer est histoire* » p.9-2015.

³⁷ On comprend dans ces contentieux, celui qui à nouveau se manifeste entre la Directrice générale et l'établissement.

- ces nombreux contentieux rendent par ailleurs plus complexe voire peuvent empêcher la relance de l'établissement, compte tenu de l'incertitude qui demeure sur l'issue de nombre des dossiers en cause ;
- enfin, ces contentieux sont facteurs d'une souffrance au travail pour ceux qui sont directement concernés par les procédures en cours et nourrissent un climat de défiance pour l'ensemble des acteurs et partenaires du MACTe.

Leur résolution, par une voie ou une autre, constitue pour la mission un enjeu décisif (Cf. infra 3.5.2).

2.2.2.3 Une situation budgétaire anormale a placé l'établissement sous le contrôle de la CRC et du Préfet

Il n'est pas fréquent de trouver un établissement public de cette importance dans la situation budgétaire et financière à laquelle est exposée le MACTe. Le cadre budgétaire et comptable qui lui est applicable³⁸ semble avoir été fréquemment perdu de vue et de nombreuses non-conformités aux textes réglementaires ont été constatées, sur la procédure budgétaire comme sur l'exécution de la dépense publique. Une situation budgétaire et comptable qui ne laisse pas d'interroger la mission, comme d'ailleurs les autorités de contrôle (préfecture, direction régionale des finances publiques (DRFiP), CRC). Cette interrogation vise principalement quatre sujets :

- La non-conformité des procédures budgétaires, caractérisée par l'absence de présentation, de débat et de vote par le conseil d'administration du rapport d'orientations budgétaires et du budget primitif 2022, d'une part, du compte administratif et du compte de gestion de l'exercice 2021, d'autre part. Ainsi, l'exercice budgétaire 2022 est mis en œuvre sur la base d'un budget réglé par le préfet après avis de la CRC six mois après le début de l'exercice, les inscriptions budgétaires se contentant de reprendre pour l'essentiel l'exécuté de 2021. À aucun moment, le conseil d'administration ne semble avoir eu à connaître et, a fortiori décider, de cet acte essentiel que constitue le budget ;

La méconnaissance de la situation budgétaire actuelle et à venir de l'établissement traduit l'absence d'analyse budgétaire rétrospective comme prospective effectuée par la direction de l'établissement. Celle-ci semble procéder à une gestion budgétaire sans repères analytiques dans une forme de « navigation à vue ». Le déséquilibre important entre les ressources et les dépenses peut par ailleurs autoriser des dérives financières. Le prévisionnel de dépenses sur l'exercice 2022 est d'environ 3,6 M €. Compte tenu de l'excédent de l'exercice précédent et dès lors que les contributions obligatoires de l'exercice en cours auront été entièrement versées, il est prévisible qu'à la clôture de l'exercice, les recettes seront supérieures de plus de deux fois aux dépenses. La trésorerie est d'ailleurs déjà de 2,5M € au 30/09/2022.

- La méconnaissance de la règle semble affecter aussi l'exécution de la dépense. La gestion de la commande publique, sous réserve d'investigations plus approfondies, ne paraît pas avoir respecté dans bien des cas les règles de publicité et de mise en concurrence. L'absence de marchés publics a d'ailleurs fait l'objet dans certains cas de procédures de transactions sur la base desquelles le règlement de certains créanciers a été effectué par le comptable public et qui semblent encore aujourd'hui le mode « normal » de paiement de ce type de dépenses. Par ailleurs, a été confirmée lors de l'entretien avec la DRFiP l'absence de réunions de la commission d'appel d'offres au

³⁸ Instruction comptable M4.

moins depuis son renouvellement en 2021, comme de marchés passés pour des prestations ou fournitures qui en relèvent et pour lesquels les précédents marchés seraient expirés depuis mars 2021. Selon la directrice générale, des procédures seraient envisagées, ce qui tendrait à confirmer que – et ce depuis mars 2021 ? – les dépenses actuelles relevant de marchés publics formalisés seraient entachées d'irrégularités^{39 40}
41.

La désorganisation de la fonction financière au sein de l'établissement est continue. L'absence de directeur des finances sur la période n'a pas permis de pallier les difficultés évoquées ci-avant. Selon la DRFiP, il a été convenu de nommer un inspecteur des finances publiques dédié en permanence au MACTe. Il devrait être nommé très rapidement ; détaché à temps plein, il serait aussi directeur financier. Par ailleurs, le MACTe n'a, semble-t-il, pas adopté de règlement budgétaire et financier, pas plus que de convention financière avec la région sur la prise en charge de certaines dépenses – notamment ayant trait à la maintenance du bâtiment – et sur les modalités de versement de la contribution annuelle, ou encore les conditions de production à la collectivité du rapport d'activité de l'établissement. Sur le contexte des relations de travail autour de la fonction financière, les relations très conflictuelles entre les différents acteurs de la dépense publique (administrateurs, ordonnateur, comptable, collectivité de rattachement) ont alimenté la dégradation de la situation. Celle avec la comptable publique est particulièrement révélatrice de cette absence de travail collaboratif. Cette relation inexistante et cette absence totale de coopération ont conduit d'ailleurs, la comptable actuelle a demandé à être déchargée de cette fonction.

2.2.2.4 L'attitude des acteurs du Mémorial traduit un malaise certain

La complexité des jeux d'acteurs dans un dossier tel que celui-ci ne pouvait naturellement pas être décryptée en quelques jours de contact avec les différents protagonistes, d'autant que le nombre des intervenants est imposant. Pour autant, les témoignages recueillis, dans leur diversité et parfois leurs contradictions, ont permis à la mission de dresser le constat suivant.

2.2.2.4.1 La primauté du conseil régional est mal affirmée

« *Qui décide paie et qui paie décide* ». Cette maxime en usage dans notre république décentralisée n'a sans doute pas échappé à la région auquel l'établissement est rattaché, qu'elle préside, dont la majorité du conseil d'administration est issue et qu'elle finance à plus de 80%.

Rappelons, tout d'abord, que le statut d'établissement public local place la collectivité de rattachement dans un rôle articulé autour d'un triple principe :

- de responsabilité dans la définition des objectifs, de la stratégie et des moyens de l'équipement ;

³⁹ Dans sa lettre du 11 juillet 2022 (cf. supra p.35) le président du MACTe : « demande que lui soient transmis les éléments concernant la prestation de gardiennage du MACTe et les éléments contractuels qui y affèrent. A ce jour, je n'ai pas eu connaissance du lancement d'une procédure de marché public, pourtant obligatoire compte tenu des montants présumés d'une telle prestation ».

⁴⁰ La mission attire particulièrement l'attention sur ce point, notamment à l'occasion de l'examen de gestion du MACTe qu'a programmé la CRC de Guadeloupe et qu'il est prévu de débiter en octobre 2022. Une note a par ailleurs été demandée à la DRFiP sur les conditions de règlement des dépenses qui relèvent du régime des marchés publics.

⁴¹ Lors du conseil d'administration du MACTe du 9 décembre 2020, la directrice générale a par ailleurs déclaré à propos de la priorité de rationaliser le fonctionnement de l'établissement : « *si le parquet national financier a été saisi pour la période antérieure (2015-2019) et s'il y a une enquête financière en cours, c'est bien parce qu'il y a eu des dysfonctionnements* » (sic) source : PV de la réunion.

- de délégation à l'EPCC, son conseil d'administration et sa direction générale, de l'action culturelle, de l'organisation, du management et de la gestion des ressources liées à son activité ;
- d'indépendance de la responsabilité scientifique des choix artistiques sous le regard d'un comité d'experts qualifiés.

Sur ces trois principes, la mission a fait le constat que le rôle de la région vis-à-vis de l'établissement était mal affirmé et que durant la période sous revue, l'action du conseil régional dans la gouvernance de l'équipement a, sous certains aspects, révélé quelques ambiguïtés :

- La relation entre la collectivité et l'établissement a oscillé entre une attention soutenue au début de la période de direction de Mme RINÇON, et une sorte d'inaction dans la phase contentieuse non vraiment gérée. Cette dernière a été suivie d'une reprise en main à la suite de l'élection à cette fonction du président de la région, se voulant apaisante et collaborative après le contentieux tranché par le tribunal administratif, pour à nouveau se situer sur un registre de rupture ;
- Dans un contexte où la mauvaise administration du conseil (convocations tardives, ordre du jour improvisé, absence ou insuffisance de documents de séance) rend illusoire la tenue de débats de fond sur les orientations comme sur la gestion du MACTe, la majorité écrasante du conseil régional ne lui permet pas pour autant d'assumer pleinement sa primauté ;
- Ces attitudes variables de la collectivité de tutelle dans la gouvernance de l'établissement trouvent d'ailleurs leur meilleure illustration dans les changements intervenus (de SEM à EPCC à caractère industriel et commercial) puis maintenant projetés par la région avec la possible transformation en EPCC à caractère administratif. En effet, Le conseil régional a décidé récemment la transformation du MACTe en EPCC à caractère administratif, de manière, souligne-t-il, « à réduire la césure entre le CA et la fonction de l'ordonnateur qui a les pleins pouvoirs. Cela permettrait une présidence plus exécutive, offrant par ailleurs selon les partisans de ce nouveau changement organique l'exemple d'une reprise en main du MACTe par la Région ». ⁴²

Ainsi, pour la mission, la question de l'équilibre qui doit prévaloir dans les relations entre la collectivité de rattachement et son établissement est clairement posée. Elle l'est d'autant plus que le régime spécifique des EPCC emporte, dans les textes mais tout autant dans l'esprit, une garantie d'autonomie dans la gestion ; une garantie encore plus exigeante lorsqu'il s'agit de questions scientifiques.

2.2.2.4.2 Les autres acteurs, dont l'Etat, ne semblent plus engagés au sein du MACTe

Les autres acteurs institutionnels ont pour l'essentiel un rôle secondaire dans la vie de l'équipement, y compris l'Etat, fortement impliqué dans la création du Mémorial, qui n'a plus depuis 2019 le rôle attendu de lui à l'origine, laissant ses services déconcentrés quelque peu démunis face à une collaboration qui ne fonctionne plus.

L'Etat n'est plus à la manœuvre dans la vie de cet équipement à bien des égards. Il voit dans le MACTe pour l'avoir largement porté sur les fonds baptismaux, un équipement dont le dépérissement graduel est source de regrets. En même temps, il hésite à s'impliquer réellement dans le règlement d'une crise qu'il juge locale.

⁴² Une délibération de faisabilité a été prise à l'unanimité par le Conseil d'administration à cette fin.

Les relations avec les services déconcentrés ont, avec le temps, épuisé les meilleures volontés des fonctionnaires en situation : de l'absence de coopération de l'établissement à l'entretien par sa direction de conflits avec certains services (DRFiP, DAC, DDSTE), l'implication de l'Etat local, à l'exception de ses responsabilités de contrôle règlementaire qu'il continue à assurer, est devenue difficile.

Les collectivités locales autres que la région, si elles louent l'existence du MACTe, semblent désemparées par la situation de crise permanente et peu concernées par son règlement compte tenu de la position dominante de la collectivité de rattachement.

Le département⁴³ semble peu impliqué dans le fonctionnement du conseil d'administration, alors que, tant la communauté d'agglomération Cap excellence que la ville de Pointe-à-Pitre, recherchent et souhaitent des voies d'apaisement qu'elles ne perçoivent pas encore.

Enfin, d'autres acteurs lorsqu'ils s'expriment ne laissent pas paraître une analyse identique de la situation, mais tous regrettent la situation actuelle de dépérissement du MACTe. Certains milieux culturels sont encore au soutien de l'équipement pendant que d'autres ont renoncé à s'y investir. Les mécènes sont en attente d'une sortie de crise et d'une renaissance comme sans doute les milieux économiques qui perçoivent dans le MACTe un réel potentiel mais mesurent aussi la difficulté de le mobiliser.

Au terme de ce bilan synthétique, qui ne s'écarte d'ailleurs pas sur beaucoup de points de celui fait par la mission précédente – si ce n'est pour constater que la situation du MACTe se dégrade –, la présente mission s'interroge sur l'avenir incertain de l'équipement dans l'état actuel des positions des acteurs locaux. Elle pressent aussi l'urgence d'une intervention de fond dans ce dossier, à défaut de laquelle la survie du MACTe serait en jeu.

Dès lors, c'est bien à la recherche des voies possibles pour mettre fin à cette crise profonde, comme à l'identification d'autres mesures nécessaires à la réinitialisation du MACTe, auxquelles la mission a voulu se consacrer.

⁴³ La mission, malgré plusieurs demandes, n'a pas pu rencontrer des représentants du conseil départemental.

3 L'AVENIR DU MACTE EST LARGEMENT DEPENDANT DE MESURES A PRENDRE RAPIDEMENT

3.1 La relation présidence/direction générale est à un point de rupture qui rend nécessaire d'y mettre fin

3.1.1 La voie contentieuse sera difficile à éviter

Mme RINÇON est détachée du ministère de la Culture depuis le 1^{er} octobre 2019 pour une durée de cinq ans.

Dès lors que le président du conseil d'administration entend, comme il l'a indiqué ouvertement à la mission, mettre fin à la collaboration avec la directrice générale avant le 30 septembre 2024, il devrait choisir quelle procédure engager s'agissant d'un emploi public pourvu par voie de détachement. Il dispose, s'agissant d'une fin anticipée, de motifs discrétionnaires pour cela : soit en raison de la perte de confiance, soit pour faute grave⁴⁴.

Constatant le blocage institutionnel résultant de l'absence de dialogue entre la directrice générale et le conseil d'administration, le président pourrait demander la fin anticipée du détachement pour perte de confiance au vu de la situation. Sans qu'il soit besoin de se prononcer sur l'insuffisance professionnelle de l'intéressée, le constat pourrait être étayé d'un dysfonctionnement durable de l'établissement qui n'a pu voter son budget primitif 2022, adopter ses comptes 2021, élire les représentants du personnel au conseil d'administration, mettre en place son conseil scientifique et qui se trouve fermé au public à la suite d'un conflit social persistant depuis 2021. Les déclarations d'inimitié de Madame RINÇON envers son président attestent que la rupture de confiance est consommée.

Dans cette hypothèse, la directrice générale devra se voir signifier une décharge de fonctions et, par voie de conséquence, la fin anticipée de son détachement à l'occasion d'un entretien préalable. Le conseil d'administration de l'établissement, valablement convoqué et réuni, devra être informé de la fin de mandat pour perte de confiance. Les motifs doivent être étayés par des éléments probants, attestant de la matérialité et de l'exactitude des faits. La date d'effet de la mesure devra être fixée avec un délai raisonnable (trois mois après l'information de l'organe délibérant selon la jurisprudence concernant les emplois fonctionnels dans la fonction publique territoriale). La réintégration de l'intéressée dans le corps des conservateurs du patrimoine auquel elle appartient est de droit et le ministère de la Culture ne pourra s'y opposer si elle la demande. La réintégration se fera auprès de la dernière autorité d'emploi dont elle dépendait, en l'occurrence au sein de la délégation générale à la langue française et aux langues de France où Mme RINÇON était chargée de mission auprès du délégué jusqu'en mai 2016. Elle avait quitté le ministère à cette date pour être détachée auprès de l'UNESCO.

Mme RINÇON pourra naturellement postuler à d'autres emplois au sein de son ministère d'origine ou dans d'autres administrations susceptibles de l'accueillir par voie de détachement.

Elle pourra enfin demander à être placée en disponibilité pour convenance personnelle, ce que le ministère de la Culture ne pourra lui refuser.

Il sera toutefois loisible à Madame RINÇON de saisir le juge en référé en vue de l'annulation de sa décharge de fonctions et de solliciter sa réintégration. Ses chances de succès seront incertaines sur le fond, dès lors que la procédure aura été bien menée sur la forme. Elle pourra aussi éventuellement contester les modalités de sa réintégration par le ministère de la Culture,

⁴⁴ Il convient cependant de noter que la jurisprudence concernant la fin anticipée de détachement est toujours grevée d'incertitudes (voir à ce sujet : « la fin de détachement », M^o Vincent CADOUX SEBAN associés, *in* fonctions publiques n^o 2263 12/2019).

sans que cela emporte de conséquence sur sa fin de fonctions au MACTe. La dégradation des relations entre la présidence et la directrice générale laisse présager que cette dernière ne restera pas sans réaction si cette option était mise en œuvre par le président et le conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration peut aussi choisir la révocation pour faute grave qui est prévue par l'article 12.5 des statuts de l'établissement et qui requiert un vote à la majorité des deux tiers des membres du conseil d'administration. Cette option implique de pouvoir mettre en avant des faits d'une particulière gravité, susceptibles d'être reconnus comme tels par le juge. La procédure disciplinaire à l'encontre de la directrice, qui est fonctionnaire d'État, serait à diligenter par le ministère de la Culture. La décision de révocation prise par l'organe délibérant de l'établissement pourrait être déférée en référé au tribunal administratif. Plusieurs des constats relevés supra dans la gestion de l'établissement seraient susceptibles de nourrir un dossier en ce sens. L'échec de la précédente tentative de révocation de 2021, la jurisprudence et la difficulté à documenter les faits laissent penser qu'une telle procédure pourrait être longue et délicate à faire aboutir. Elle présente une part d'incertitude alors qu'une décision rapide s'impose pour séparer les protagonistes.

3.1.2 Une transaction peut être recherchée

La nécessité d'une solution rapide et non contentieuse milite pour la recherche d'une transaction avec l'intéressée. Le Conseil d'État⁴⁵ admet qu'un employeur public peut légalement conclure avec un agent public un protocole transactionnel afin de prévenir ou d'éteindre un litige, sous réserve de la licéité des modalités du protocole et de l'existence de concessions réciproques et équilibrées entre les parties, ainsi que du respect de l'ordre public.

La loi n°2019-828 du 6 août 2019 sur la transformation de la fonction publique édicte de nouveaux dispositifs de rupture conventionnelle ou de recours à un protocole de fin de fonction, montrant que ce type de démarche est dorénavant plus largement ouvert dans la sphère publique.

L'intérêt et l'urgence de l'établissement à retrouver un mode de fonctionnement normal et apaisé justifieraient que le président du conseil d'administration engage une telle démarche. De son côté, la directrice générale pourrait prendre en considération les difficultés et les chances de succès de la voie contentieuse, d'une part et l'impact sur sa carrière d'un tel conflit, d'autre part. Le non-renouvellement de son détachement en 2024, comme sa fin anticipée entacherait la réputation de Madame RINÇON qui ne pourra se prévaloir de sa réussite à la tête du MACTe pour prétendre à de nouvelles responsabilités de direction. Une transaction pourrait sinon effacer les conséquences négatives d'une telle cessation de fonctions, du moins en donner une lecture un peu différente.

Un tel protocole, au titre des concessions réciproques imposées dans le cadre d'une transaction, justifierait d'une compensation financière au bénéfice de Mme RINÇON. Son montant pourrait s'établir sur la base de l'écart de rémunération entre le salaire que la directrice du MACTe aurait perçu jusqu'à la fin de son détachement et celui auquel elle pourra prétendre dans le cas d'une réintégration comme conservatrice du patrimoine. Elle pourrait toutefois demander, si elle entrait dans cette logique transactionnelle, le paiement de l'intégralité des salaires dus jusqu'à la fin de son mandat en mars 2024 dès lors qu'elle opérerait pour une mise en disponibilité de l'administration pour convenances personnelles en lieu et place d'une réintégration.

Dans tous les cas de figure, le protocole devrait prévoir l'extinction de tout contentieux et l'engagement de s'abstenir de toute déclaration ou action publiques se rapportant au MACTe.

⁴⁵ Arrêt n°412732 du 5 juin 2019, Centre hospitalier de Sedan

Recommandation n°1 : Engager une procédure de décharge de fonctions de la directrice générale pour perte de confiance et rechercher les modalités d'une transaction pour éteindre tout risque de litige et d'interférence pour l'avenir

3.2 Les instances de gouvernance du MACTe (CA, CS, CES) doivent être requalifiées et/ou mises en place nonobstant une éventuelle transformation de l'EPCC en EPA

Si la mésentente puis la rupture de confiance intervenues entre la présidence de l'établissement et la direction générale demeurent la cause principale de la situation actuelle du MACTe, le dysfonctionnement et pour certaines, l'absence des instances collectives de gouvernance en sont la conséquence la plus directe. Le premier affecte d'abord un conseil d'administration empêché de jouer son rôle statutaire alors que deux instances importantes d'un EPCC (le comité scientifique et le comité social et économique) ne sont pas mises en place en violation des statuts. Pour la mission, la requalification et l'installation de ces instances sont urgentes et passent sans doute avant une éventuelle nouvelle transformation de la nature juridique de l'établissement projetée par le conseil régional, dont on ne perçoit pas l'intérêt immédiat.

Recommandation n°2 : Les instances de gouvernance du MACTe doivent être requalifiées et/ou mises en place avant une éventuelle future transformation de la nature juridique de l'établissement souhaitée par le conseil régional.

3.2.1 Les instances collectives d'un EPCC sont au cœur de la gouvernance de son projet

Comme pour toute organisation, c'est dans l'équilibre entre les différents centres de pouvoir et une définition précise de leurs interactions que réside la performance de son écosystème. Pour les EPCC, cet équilibre est d'autant plus nécessaire que deux mondes doivent cohabiter : celui de la représentation élue ou désignée au conseil d'administration, non permanente, et celui de la technocratie de l'organisation. Une cohabitation vécue par ailleurs dans des domaines bien différents : celui de la gestion de l'organisation et celui de son développement culturel. Si ces situations ne sont pas fondamentalement antagonistes, elles sont parfois en conflit : c'est ce que rappelle utilement, ci-dessous, le Comité national de liaison des EPCC⁴⁶ dans son carnet de coopération⁴⁷.

⁴⁶ Le comité national de liaison des EPCC réunit une soixantaine d'établissements (dont le MACTe). Sa vocation est d'échanger, de confronter et de partager les expériences, en particulier avec les collectivités territoriales. Sa configuration interdisciplinaire (tous les secteurs culturels et artistiques y sont présents) facilite la mise en commun des réflexions autour d'une question centrale : le service public de la culture et la coopération. <http://www.culture-epcc.fr/presentation/>

⁴⁷ Carnet de coopération #12, « Les outils de gouvernance, d'administration et de direction d'un EPCC. Mode d'emploi synthétique » comité national de liaison des EPCC (juin 2022).

« Chaque outil stratégique et administratif apporte une contribution à la gouvernance et à l'animation des procédures de fonctionnement et de décisions de l'établissement. La mise en résonance de ces outils vise à construire un système de cohérence politique et stratégique, opérationnelle et professionnelle, avec, pour ce qui concerne les établissements à caractère industriel et commercial, des articulations avec le Code du travail, les conventions collectives et les accords d'entreprise, et les prérogatives du conseil social et économique.

L'équilibre de ce système repose sur le respect des règles administratives et financières de chacune des parties prenantes et fourni en cela un levier irremplaçable d'un point de vue prospectif et réflexif pour explorer et valider chacune des décisions prises d'une part par les collectivités publiques et le conseil d'administration, et d'autre part par la direction et équipe de l'établissement ».

Projet d'EPCC

Quel positionnement ? Quelles délégations ? Quelles responsabilités ?

Quel mandat la puissance publique souhaite-t-elle donner à l'EPCC ? Sur quelles missions ?

Quelle modalité de gouvernance et de gouvernement ?

Quelles modalités de décisions / Quelles procédures de contrôle ?

Quelles procédures de nomination et de renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur ?

C'est sans doute pour avoir oublié de bien définir cet équilibre en ne répondant pas ou en répondant de façon partielle aux questions rappelées ci-dessus, mais tout autant en n'appliquant pas ou en appliquant mal les dispositions prévues aux statuts de l'établissement, que la gouvernance du MACTe connaît une crise profonde. Pour la mission, sa résolution passe notamment par les mesures qui suivent et dont la mise en œuvre pourrait être à l'ordre du jour de la période d'intérim évoquée ci-avant.

3.2.2 La répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction générale doit offrir à chacun la place qui lui revient

Cette répartition des pouvoirs entre les deux acteurs principaux de l'établissement est la clé de voûte de la gouvernance de ce dernier.

Son cadre juridique est fixé par le CGCT qui organise une répartition des pouvoirs en précisant d'abord qu'un EPCC « est administré par un conseil d'administration et son président » (art. L. 1431-3) et « est dirigé par un directeur ». Il n'est pas inutile de préciser que le président ne préside pas l'établissement mais le conseil d'administration et que le directeur est bien le responsable effectif de l'établissement (dont il est notamment l'ordonnateur). Cette dualité est rappelée généralement par les statuts de l'établissement, le MACTe ayant à ce sujet repris pour l'essentiel les dispositions des statuts types des EPCC.

Mais ce cadre juridique général est insuffisant à délimiter les pouvoirs respectifs du CA et de la direction. Pour cette raison, il est particulièrement important de :

- préciser les attributions du conseil d'administration dans les statuts de l'établissement ;
- compléter de façon détaillée les délégations de pouvoirs du CA à l'endroit du directeur.

Si les statuts du MACTe ont dans leur article 10 précisé les attributions du conseil d'administration, les dysfonctionnements de ce dernier évoqués précédemment (cf. supra 2.2.1) ont pour partie vidé de leur substance ces attributions, que ce soit dans le domaine des orientations générales de la politique scientifique et culturelle de l'établissement ou dans celui de son organisation et de sa gestion. Le même article des statuts prévoit que le conseil d'administration détermine le champ de délégation de responsabilité au directeur et les conditions de son compte rendu : la mission n'a pu obtenir de la directrice générale la confirmation formelle du respect de ces dispositions.

La mission invite donc à ce que, tant le champ de délégation de responsabilités à la direction générale que les modalités de son compte rendu fassent l'objet d'une délibération précise du conseil d'administration et que son exercice soit effectif.

3.2.2.1 Le rééquilibrage du conseil d'administration aurait intérêt à être débattu

Rééquilibrer le conseil d'administration du MACTe emporte pour la mission plusieurs mesures :

- d'abord, organiser en son sein une représentation du personnel telle que prévue dans les statuts actuels. Cette représentation est essentielle pour embarquer dans un projet collectif aussi complexe des personnels par ailleurs traumatisés par la dernière période de direction de l'établissement ;
- favoriser une meilleure représentation des personnalités qualifiées pour rééquilibrer le poids institutionnel de la région. Actuellement, les élus du conseil régional et les personnes qualifiées que ce dernier désigne représentent 14 sièges du CA sur 24 (cf. supra 1.1.1.3). S'il n'est pas imaginé que les représentants ou désignés de la région ne soient pas majoritaires compte tenu de l'engagement financier de cette dernière, un meilleur équilibre entre représentants élus et désignés peut être recherché ;
- permettre une meilleure représentation des collectivités concernées par le site même du MACTe (commune de Pointe-à-Pitre, communauté d'agglomération Cap Excellence) et par son rayonnement insulaire (département) afin d'engager notamment avec plus de détermination et de constance la résolution des problèmes d'insertion de l'équipement dans son espace foncier et sa relation physique avec la « ville », mais tout aussi bien une inclusion plus active dans son environnement économique, social et culturel.

L'effectif du CA d'un EPCC ne peut excéder 24 membres, à moins que l'étendue des missions ou le nombre de collectivités membres ne le justifient : dans ce cas, il peut être porté à 30 membres⁴⁸. Il semble à la mission que cet élargissement de l'effectif du CA du MACTe peut s'appliquer en l'espèce compte tenu de la diversité des collectivités membres et de leur importance, d'une part, et de l'étendue des missions de cet EPCC telles que définies à l'art. 4 de ses statuts, d'autre part.

Cette augmentation du nombre de membres devrait, selon la mission, permettre d'abord un élargissement et donc un meilleur équilibre dans la représentation institutionnelle locale sans remettre en cause, bien entendu, la primauté régionale. Elle devrait aussi relever la présence de personnes qualifiées dans les domaines de compétence du MACTe et développer ainsi l'expertise du conseil d'administration. La proposition qui suit en est une traduction possible :

Tableau 1 : Nombre d'administrateurs

	Conseil régional	Conseil départemental	Cap Excellence	Pointe-à-Pitre	Etat	Personnalités qualifiées	Personnel	TOTAL
ACTUEL	12	1	1	1	2	5	2	24
PROJET	12	2	2	2	2	8	2	30

Source : statuts du MACTe (ligne « actuel »)

⁴⁸ Art. R1431-4 du Code général des collectivités territoriales.

Tableau 2 : Nombre de personnalités qualifiées

	Conseil régional	Conseil départemental	Cap Excellence	Pointe-à-Pitre	Etat	TOTAL
ACTUEL	2	1	1	0	1	5
PROJET	3	1	1	1	2	8

Source : statuts du MACTe (ligne « actuel »)

Par ailleurs, il y a lieu d'établir et de mettre en œuvre un règlement intérieur du conseil d'administration qui reconnaisse la place de cette instance au sein de la gouvernance du MACTe et ses modalités de fonctionnement. Les statuts ne peuvent en effet à eux seuls décrire toutes les procédures de fonctionnement du conseil d'administration. Le règlement intérieur vient préciser si besoin les modalités de désignation des membres, le fonctionnement, les procédures et les règles de préparation et de votation du conseil.

Enfin, on rappellera que le CGCT prévoit qu'un rapport annuel d'activité doit être présenté par la direction au conseil d'administration. Celui-ci rend compte des projets et des actions menées, des conditions de fonctionnement de l'établissement, à visée rétrospective, et met en situation ce qui a été effectué par rapport à ce qu'il était prévu de faire. Un tel rapport ne semble pas avoir été établi sur la période récente.

3.2.2.2 La mise en place du conseil scientifique et du comité social et économique (CSE) doit être effectuée

Selon l'article 13 des statuts du MACTe, « un comité scientifique est créé au sein de l'établissement et placé auprès du directeur ». Cette instance consultative joue un rôle déterminant au sein d'un EPCC quant à la formation du PSC, la programmation des activités, l'accueil, le prêt ou l'acquisition d'expositions temporaires ou d'œuvres, notamment. Le comité scientifique est aussi, en tant que lieu de savoir et d'expertise, le garant de l'indépendance et de la qualité des choix culturels faits par l'établissement. Or, sept ans après sa création et trois ans après l'adoption de ses statuts, le MACTe n'a toujours pas créé, composé et installé de comité scientifique.

Un comité social et économique doit être mis en place dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés⁴⁹ et donc dans les EPIC mais aussi les EPA employant du personnel relevant du droit privé; il a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions. Le comité est, en outre, informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise. Il a par ailleurs, dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, la charge de procéder à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les travailleurs ; là encore, le MACTe n'a pas satisfait à cette obligation depuis la création de l'EPCC en 2019⁵⁰.

On notera ainsi que les dirigeants de l'établissement, pour lequel la loi prévoit une représentation du personnel au sein de deux instances – le CA et le CSE – n'en ont rien fait. Dans ces conditions, les problématiques de management, d'organisation, de fonctionnement ou de santé au travail, qu'elles soient collectives ou individuelles, n'ont pu bénéficier d'instances de dialogue propres à leur compréhension et à leur résolution. Les événements

⁴⁹ Art L2311-1 et s. du code du travail.

⁵⁰ Comme le confirme le jugement du tribunal judiciaire du 1^{er} juillet 2022 n°RG 22/00503.

marquant depuis plusieurs années la relation sociale dans l'entreprise (exercice du droit de retrait, licenciements, notamment) trouvent pour partie leur explication dans cette absence.

3.2.3 Une transformation en EPA est-elle urgente, au regard de sa pertinence toute relative ?

Lors de ses entretiens avec le conseil régional, celui-ci a informé la mission de son intention de modifier le cadre juridique de l'EPCC. Ainsi qu'il a été rappelé précédemment (cf. supra 1.2.2), le MACTe a originellement été géré dans le cadre d'un marché public par une société d'économie mixte. La création d'un EPCC, suggérée par la mission de 2018, emportait un régime d'établissement public industriel et commercial (EPIC) compte tenu, notamment, de la nécessité de recruter le personnel sous un régime de droit privé. Le conseil régional envisage la transformation de l'EPCC en établissement public administratif (EPA) afin, selon le rapport du président du conseil d'administration⁵¹, de :

- prévenir des observations éventuelles de la CRC sur le fait que le caractère industriel et commercial qui suppose une part déterminante de ressources d'exploitation n'est pas confirmé au vu des premières années d'activité du MACTe, les ressources de l'établissement provenant essentiellement des contributions publiques des membres ;
- traduire le constat selon lequel l'objet et les missions de l'établissement font « qu'il a toutes les caractéristiques d'un établissement public administratif » (sic) ;
- donner au président du CA et ce conformément à l'art 1431-8 du CGCT, le pouvoir de nommer le personnel, dès lors composé de personnes ayant le statut d'agents publics, après avis du directeur.

La mission, sans nier l'intérêt de ce changement notamment pour faire correspondre le régime juridique de l'établissement à la nature de ses ressources, s'interroge sur l'urgence de ce nouveau cadre juridique de l'établissement, le troisième depuis 2015. Il lui semble que les nombreuses difficultés que doit affronter le MACTe dans les prochains mois afin de retrouver les voies de son développement imposent une entière mobilisation de ses acteurs, sans qu'il soit besoin d'y rajouter les nombreux actes et procédures qu'une telle modification de son cadre juridique générerait. Par ailleurs, au regard des questions actuellement posées à l'établissement quant à son projet scientifique et culturel, sa gouvernance et son fonctionnement, la mission ne perçoit pas très bien les avantages immédiats que procurerait la transformation du MACTe en EPA.

3.3 Le projet scientifique et culturel reste à formuler et les problématiques d'aménagement de l'environnement du MACTe et de sa liaison avec la ville à traiter

3.3.1 Le projet scientifique et culturel (PSC) du MACTe demeure à établir dans le nouveau cadre de direction.

Le précédent rapport préconisait de « clarifier les orientations stratégiques que ses membres fondateurs souhaitent donner à l'établissement ». Cette recommandation devient un impératif pour donner toutes les chances au MACTe de réaliser ce pour quoi il a été créé. Elle doit être renouvelée à l'attention des membres fondateurs de l'établissement. Il leur appartient au premier chef de préciser leurs attentes vis-à-vis de l'établissement et les ressources de toute nature qu'ils peuvent mobiliser à son bénéfice. Le MACTe doit trouver aussi un ancrage

⁵¹ Cf. annexe n°9.

territorial par son intégration dans la politique culturelle de chaque collectivité et son inscription dans les actions menées au niveau de chacune d'elles.

Le MACTe doit exprimer positivement sa vocation et décliner en termes opérationnels le lieu d'interprétation et de mémoire que décrit précisément l'article 4 de ses statuts, convoquant toutes les disciplines artistiques et culturelles pour illustrer les différentes dimensions de la traite, de l'esclavage et de leurs abolitions au fil du temps, d'hier à aujourd'hui.

Indépendamment d'une hypothétique labellisation « musée de France », peu envisageable en l'état, la future direction du MACTe aurait profité à engager volontairement une démarche s'inspirant de l'élaboration d'un projet scientifique et culturel tel que prescrit par l'article L442-11 du code du Patrimoine⁵². C'est un document autant stratégique qu'opérationnel qui donne une vision sur l'institution et son évolution, définit son identité et ses orientations et dégage ses priorités d'action. Le PSC est un document partagé et public qui s'apparente à une feuille de route. Il résulte d'une réflexion collective, partant d'un bilan approfondi pour tracer des perspectives.

Lors de la précédente mission, les actions mises en place avaient été saluées, quoique considérées comme encore insuffisamment structurées et en rapport avec les ambitions de l'équipement. La directrice générale a été recrutée sur la base d'un projet qu'elle n'a pas su ou pu faire évoluer vers un PSC. L'activité s'est réduite jusqu'à être suspendue en partie sous l'effet conjugué de la crise sanitaire et des mouvements sociaux qui ont secoué l'île et l'établissement. C'est donc tout le programme d'activités qui est à repenser dans le cadre d'un projet scientifique et culturel renouvelé. À ce titre, les recommandations formulées en 2018 restent pertinentes.

Cette démarche ne peut être menée solitairement par le directeur général. Si un profil plus managérial que scientifique était privilégié à l'avenir, associé à une direction scientifique qui lui soit rattachée, l'élaboration du PSC reposera sur la capacité à mobiliser les ressources internes de l'établissement, y compris le conseil d'administration et à s'appuyer sur un comité scientifique incontestable (supra 3.2.3). Une attention particulière devra être portée, lors du recrutement d'un nouveau directeur général, à sa capacité à concrétiser et réaliser le projet de l'établissement, nécessitant de la part du conseil d'administration une vigilance accrue au regard des années récentes. Une direction générale distincte d'une direction en charge du volet scientifique serait sans doute une garantie supplémentaire (cf. infra 3.4.2).

L'éducation artistique et culturelle devra être un volet central du projet du MACTe. Elle se résume aujourd'hui essentiellement à des visites scolaires. Le service éducatif a été créé mais a été très perturbé par le conflit social secouant l'EPCC depuis 2020. Les ressources matérielles, documentaires et humaines qui devaient être mises en place au travers d'une convention entre la direction des affaires culturelles, le conseil régional et l'académie de Guadeloupe se sont révélées en partie défaillantes. Le comité de pilotage qui devait assurer le suivi annuel de ce partenariat ne s'est pas réuni. La convention en cours s'étant achevée le 22 août dernier, une future convention devra s'inscrire dans le projet scientifique et culturel du MACTe en vue de donner une impulsion nouvelle à l'éducation artistique et culturelle.

La préoccupation d'une plus large ouverture aux publics jeunes pourra prendre appui également sur le PASS CULTURE dans lequel le MACTe est actuellement absent.

La future direction du MACTe devra enfin mieux prendre en compte sa dimension régionale dans la Caraïbe ainsi que son rôle de pivot, inséré dans les réseaux mémoriels européens et internationaux. Dans cet ordre d'idées, la Fondation pour la mémoire de l'esclavage, qui a maintenant trois ans d'existence, pourrait être un partenaire beaucoup plus important pour le MACTe. La collaboration avec la Fondation trouverait à se développer en termes de réflexion

⁵² <https://www.culture.gouv.fr/.../Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France>

scientifique et culturelle, d'enrichissement de la programmation culturelle et de mise en réseau ; préalablement, une mission de conseil lors de la période d'intérim (voir infra 3.4.1) permettrait de fonder cette collaboration qui donnerait une visibilité au MACTe en métropole et en Europe. Cela implique toutefois une volonté, un projet culturel clair et une reprise de l'activité du MACTe. Si un représentant du MACTe siège au conseil d'administration de la Fondation⁵³, aucune participation de la Fondation n'a été prévue dans la gouvernance du MACTe. Une représentation au comité scientifique semblerait *a minima* le bon niveau d'association en vue de développer les synergies entre les deux entités.

Recommandation n°3 : Formaliser un projet scientifique et culturel, partagé et opérationnel, valorisant la vocation pédagogique et l'inscription dans les réseaux mémoriels du MACTe.

3.3.2 L'environnement physique du MACTe doit faire l'objet d'un engagement commun entre la région, la communauté d'agglomération et la ville de Pointe-à-Pitre

Le constat établi par la précédente mission et rappelé supra (cf. 1.1.2) soulignait les handicaps du MACTe en termes d'insertion urbaine et de desserte. Ce constat a peu évolué, concourant davantage encore à éloigner le MACTe de son public.

La mission de 2018 préconisait un contrat de destination autour du MACTe réunissant les autorités publiques concernées et le port de Pointe-à-Pitre. Ce dispositif avait une finalité prioritairement touristique et ne semble pas avoir prospéré dans le contexte de marasme touristique engendré par la crise sanitaire.

Depuis, le MACTe est inclus dans le projet Karukéra bay, porté par le Port de Pointe-à-Pitre, l'Etat et les collectivités territoriales (région, département, agglomération et ville). Projet économique à vocation régionale, Karukéra bay vise, principalement, à développer le front de mer de Pointe-à-Pitre. Le MACTe se situe en bout de circuit d'un cheminement piétonnier à créer, partant de l'extrémité de la baie jusqu'à une passerelle d'accès au MACTe à créer également. Ce projet de « *promenade de la Darse* » comporte un projet d'hôtel de 80 à 120 chambres à proximité du MACTe et entend redynamiser l'offre culturelle par l'ouverture d'un accès maritime à l'équipement. Outre que ce projet n'a pas encore été finalisé, il répond très partiellement aux besoins du MACTe.

Ce dernier souffre d'une absence de desserte terrestre sécurisée et de transports collectifs adaptés. Il dispose d'emprises ouvertes considérables dont la sécurisation et l'accès doivent être assurés en clarifiant leurs vocation et usage pour qu'elles restent au service du projet scientifique et culturel.

La pression urbaine autour du MACTe amène à la densification du secteur et la création de logements ou d'activités sans association du MACTe et mise en cohérence avec son activité. En particulier, le sort réservé à l'ancien siège social de l'usine Darboussier est à traiter dans une vision d'ensemble du quartier, de son histoire, de la dimension culturelle et architecturale que lui confère le MACTe et des enjeux urbains, terrestres et maritimes.

Aucun des projets identifiés par la mission ne permet de penser que des réponses opérationnelles proches existent pour valoriser le MACTe, tant au regard de l'investissement considérable qu'il a représenté que du potentiel important de développement qu'il recèle.

Aussi, l'avenir du MACTe à cet endroit passe plus probablement par un engagement commun des membres fondateurs, sous une forme à définir mais qui pourrait être une convention d'aménagement, pour prendre en compte l'environnement de l'équipement dans le projet

⁵³ Le président du conseil d'administration du MACTe a siégé au conseil d'administration de la Fondation jusqu'en juillet 2021 et depuis, la vice-présidente du conseil d'administration du MACTe

global du MACTe. Chaque collectivité peut mobiliser à cet effet les moyens d'action relevant de ses compétences dans une démarche coordonnée pour apporter des réponses en termes de transport, d'urbanisme, de travaux, de financement et d'activités.

Recommandation n°4 : Prendre en compte les enjeux d'insertion et d'aménagement urbains de nature à valoriser le MACTe dans son environnement par un engagement commun des membres fondateurs (région, département, agglomération et ville)

3.4 La direction administrative et scientifique doit être repositionnée et l'organigramme clarifié, dans le cadre d'un intérim de direction générale de quelques mois

3.4.1 La nécessité d'un intérim pour apaiser la situation et reconstruire un projet

La situation extrêmement tendue au sein du MACTe résulte de l'accumulation d'incompréhensions, de frictions humaines et d'erreurs, dont les conséquences dépassent largement la seule enceinte de l'établissement. Afin de permettre au MACTe de repartir sur des bases saines, il paraît indispensable de prévoir un temps de respiration à travers un intérim de quelques mois à la tête de l'établissement.

Cette recommandation est très largement partagée des interlocuteurs de la mission, qui l'ont souvent évoquée de leur propre initiative. Le mandat de la direction provisoire doit être clair : objectiver la situation, apaiser les tensions et rétablir les conditions de la réussite d'un nouveau projet, de manière à baliser le chemin pour son ou sa successeuse. La période généralement retenue pour un tel mandat est de quatre à six mois.

Le profil de la personne retenue dépendra largement des administrateurs et au premier chef de la région. Des échanges de la mission transparaît un profil type : forte expérience dans le domaine de la direction d'équipements culturels, fin connaisseur du fonctionnement des collectivités (éminemment nécessaire pour un EPCC) et des enjeux mémoriels et culturels liés à un site d'une telle importance, perception des spécificités de l'action publique dans les collectivités ultra marines.

Recommandation n°5 : Nommer un directeur sur une période transitoire de quelques mois à la tête du MACTe, avec un mandat précis : objectiver la situation, apaiser les tensions et rétablir les conditions de la réussite d'un nouveau projet.

Une attention particulière devra être gardée à ce que cette période transitoire ne soit pas confondue, en particulier par les agents du MACTe, avec la période d'intérim de l'année 2021 lors de la suspension à titre conservatoire de la directrice générale actuelle marquée par des questionnements sur la légitimité de la directrice par intérim. La période transitoire recommandée par la mission doit clairement apparaître comme procédant d'une volonté de repartir sur de nouvelles bases plus saines de gestion et d'animation. La confiance accordée à la personne choisie par les administrateurs devra être nettement affichée. Elle devra, sur le temps de son mandat, exercer ses responsabilités sur l'entièreté du périmètre de direction générale.

A cette occasion, l'appui de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage pourrait trouver tout son intérêt, afin notamment de favoriser la prise en compte de la place du MACTe dans le réseau mémoriel.

3.4.2 Une direction reformulée pour un organigramme complété et clarifié

3.4.2.1 Prévoir une direction scientifique distincte, rattachée à la direction générale

L'ambition du MACTe est forte, répondant à l'attente et à l'importance du sujet mémoriel. En découlent de vrais défis dans la gestion quotidienne de l'établissement. Il apparaît à la mission – et, là encore, à la plupart des personnes interrogées sur ce sujet – qu'au sein d'un établissement d'une telle ampleur, une direction s'occupant à la fois du projet scientifique et de la gestion administrative ne peut qu'aller au-devant de difficultés, quelle que soit la qualité du titulaire du poste. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte sensible décrit par ce rapport.

Nous recommandons donc de prévoir une direction scientifique distincte de la direction générale. La direction générale pourra se concentrer sur la bonne marche de l'établissement, tout en veillant aux orientations stratégiques de cette tête de réseau mémoriel qui doit encore assumer la grande vocation qui était la sienne. La direction scientifique, adjointe au directeur général sera en première ligne sur la définition et la mise en œuvre du projet scientifique et culturel : elle disposera à cette fin des garanties formelles d'indépendance de jugement et d'action propres à son domaine de responsabilité.

La qualification des deux titulaires devra bien sûr refléter leurs postes respectifs, à la fois pour la direction générale et la direction scientifique.

La clarté de la répartition des compétences (explicitée à travers les fiches de postes et le projet d'organisation du service) et la fluidité des échanges seront deux conditions de la réussite d'une telle organisation.

Recommandation n°6 : Prévoir une direction scientifique distincte, rattachée et subordonnée à la direction générale. Veiller à clarifier nettement la répartition des compétences à travers le projet de service et les fiches de postes des deux titulaires.

3.4.2.2 Clarifier l'organigramme du MACTe et le périmètre des postes de chacun

Les interlocuteurs de la mission ont souligné l'absence totale de clarté sur le fonctionnement interne du MACTe. Certains partenaires extérieurs ne savent pas vers qui se tourner, y compris alors que le partenariat est structuré par une convention.

Déjà, en mai 2021, une note de l'inspection du travail a mis en avant une délimitation poreuse des fonctions, l'absence d'information préalable sur l'évolution des fonctions, des embauches sur des postes ou tâches déjà occupés ou effectués : selon l'inspection du travail, « *les salariés se sont retrouvés perdus dans une réorganisation profonde de l'organisation du MACTe qui n'a pas dit son nom* ». L'énorme rotation du personnel dans la structure⁵⁴, y compris sur des fonctions RH, a contribué à complexifier l'environnement professionnel des agents.

Cette situation de confusion généralisée a par exemple mené le président du conseil d'administration à demander à la directrice générale, le 11 juillet 2022, des précisions sur l'organisation interne : « *Parmi les éléments à transmettre en urgence, les membres du conseil d'administration ont précisé : le projet d'organigramme (...)* ».

⁵⁴ Selon les documents donnés à la mission par les représentants du personnel, il y aurait eu 56 embauches et 45 départs depuis la création de l'EPCC, dont 17 entrées et 13 départs pour la seule année 2022 en cours. En l'absence d'accès du CSE au registre des personnels, les représentants du personnel reconnaissent qu'il s'agit de reconstitutions. En l'absence de retour de la direction à ses propres demandes, la mission ne peut corroborer ces chiffres ou donner davantage de détails.

De même, la mission a demandé l'organigramme mais ne l'a pas obtenu.

La directrice générale souligne le travail effectué, par exemple pour clarifier le processus budgétaire et financier avec l'appui d'un cabinet extérieur puis d'une recrue de ce cabinet embauchée par l'établissement. Force est toutefois de constater, malgré les multiples interventions de cabinets extérieurs, la persistance d'un certain flou en matière RH, extrêmement dommageable au fonctionnement normal de l'établissement.

La mission recommande donc fortement de clarifier l'organigramme et l'organisation interne en confiant des responsabilités nettes et distinctes à chacun. Cela devra bien sûr aller de pair avec une résolution des questions matérielles inévitables, par exemple concernant l'occupation des bureaux.

Recommandation n°7 : Clarifier l'organigramme. Prévoir des fiches de postes pour chaque agent, permettant de déterminer les compétences respectives et distinctes de chacun.

Ainsi que rappelé supra (cf. 1.3.2), le rapport de 2018 soulignait la nécessité de professionnaliser la conservation des œuvres et la maintenance du bâtiment. Dans cet esprit, l'organigramme devra comprendre les quelques pôles et fonctions clés que l'on s'attend à trouver dans un tel établissement. Cela permettra aussi d'explicitier les liens hiérarchiques, de manière à cadrer les relations professionnelles, stabiliser les responsabilités des agents et éviter de court-circuiter les cadres de niveau intermédiaire.

3.5 La relation sociale au sein de l'établissement doit être pacifiée

3.5.1 L'indispensable analyse des situations et des causes par un intervenant extérieur

La situation sociale est singulièrement confuse et concentre les tensions.

D'après les informations que la mission a pu réunir, 11 salariés (sur un total d'environ 36⁵⁵) sont en droit de retrait depuis le 30 mars 2021. Sur ces 11 salariés :

- une a demandé une rupture conventionnelle et n'est plus dans l'effectif ;
- quatre sont protégés dans le cadre de leur candidature aux élections professionnelles – l'inspectrice du travail a refusé leur licenciement le 22 juillet 2022, ce qui aurait dû mener à leur réintégration. Celle-ci n'a jamais eu lieu. L'inspectrice du travail se serait rendue deux fois sur les lieux fin septembre. S'étant faite à chaque fois refuser l'entrée, elle serait revenue le 30 septembre accompagnée des forces de l'ordre. Elle envisage de s'adresser au Procureur un procès-verbal pour obstacle, pour ce refus d'accès répété qui intervient après de longs mois de difficultés extrêmes à obtenir des réponses et des documents de la part de la direction générale. Toujours concernant ces quatre salariés, l'inspectrice du travail a appris par voie de presse la création d'une « commission à la réintégration », ce qui l'interpelle au vu du fait que leur réintégration est de droit, suite à son refus d'accepter leur licenciement ;
- les six autres ont a priori été licenciés. Une partie aurait porté leur licenciement devant les prud'hommes, mais la mission n'a pas pu obtenir plus d'informations.

⁵⁵ D'après l'inspection du travail, qui appelle toutefois à la prudence sur les chiffres faute de documentation solide.

Ces salariés ne seraient plus payés depuis fin 2021, sans que la direction ait contesté leur droit de retrait devant le juge judiciaire, à la connaissance de la mission⁵⁶.

Au-delà de ces chiffres, les interlocuteurs de la mission ont souligné le mal-être des salariés, dans un contexte de confusion des périmètres et de conflits rampants, jamais résolus. L'inspection du travail a d'ailleurs plusieurs fois souligné l'existence de risques psycho-sociaux dans l'établissement, menant à une mise en demeure en date du 22 décembre 2021, confirmée par le ministère du Travail en juillet 2022. Deux intervenants en prévention des risques professionnels auraient été sollicités par l'établissement, mais la mission n'a pas davantage d'informations. Devant l'absence de précisions, l'inspectrice du travail envisage là encore de dresser un procès-verbal.

Face à ce constat, la direction générale transitoire préconisée par la mission ne pourra que gagner à s'appuyer sur une analyse rigoureuse de la situation et de ses causes. Pour prendre le recul nécessaire, il semble difficile de ne pas faire appel à un intervenant extérieur, qui devra apparaître à la fois neutre et légitime. Afin que son analyse serve de base solide pour avancer, il sera important que le prestataire n'apparaisse pas comme étant le mandataire officieux de l'une des deux parties.

Recommandation n°8 : Face à l'accumulation de tensions RH, faire procéder à une analyse de la situation et de ses causes par un intervenant extérieur, neutre et légitime.

Par ailleurs, une analyse globale des risques psycho-sociaux devra être menée dans l'établissement. Un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pourra être établi sur cette base, en concertation avec les représentants du personnel.

De façon générale, il est essentiel que la nouvelle direction générale se montre à l'écoute des personnels, à travers une approche dépassionnée et objective. Au-delà de l'interaction humaine, la mission rappelle que le respect des processus internes obligatoires (organisation des élections professionnelles, consultation du CSE, validations nécessaires en conseil d'administration, etc) participe à part entière de cette capacité d'écoute.

3.5.2 La recherche de mesures conciliantes pour regagner la confiance des personnels

L'accumulation de griefs des salariés les uns envers les autres, envers les instances de direction, etc, rend le management de la structure très compliqué. La seule manière d'avancer semble être d'appliquer une mesure de conciliation générale visant à la réintégration des agents, sauf éventuellement pour des situations personnelles graves très particulières rendant le retour au sein de l'établissement absolument impossible. Cette mesure d'apaisement doit clairement marquer un nouveau départ dans l'esprit des salariés. Elle pourrait intervenir dès la période transitoire.

En complément, une forme de médiation sociale devra intervenir pour recréer un collectif et résorber les tensions entre les salariés, concernant notamment :

- la question du paiement des agents en droit de retrait, non rémunérés depuis quelques mois. Certains interlocuteurs ont souligné le probable sentiment d'injustice des autres salariés de voir *in fine* rémunérés des agents qui n'étaient plus à leur poste ;
- la question des doublons de postes (cf. supra 3.4.2) ;

⁵⁶ De façon générale, la mission tient à souligner qu'elle n'a pas obtenu dans les délais souhaités et imposés par le calendrier de la mission, les documents demandés à la direction générale, notamment en matière RH.

- la question plus générale de la confiance interpersonnelle, en présence de deux groupes de salariés qui ont vécu très différemment ces derniers mois.

Recommandation n°9 : Appliquer, sauf situation exceptionnelle, une mesure de conciliation générale à l'égard des salariés, de manière à répartir sur des bases apaisées. Accompagner cette mesure d'une médiation entre les salariés de l'établissement.

Par ailleurs, il a été suggéré à la mission qu'un système de départ volontaire pourrait être institué pour les salariés qui ne pourraient rester malgré les améliorations. Le conseil d'administration et la future direction du MACTe seront juges de l'opportunité de cette mesure, qui pourrait effectivement s'avérer nécessaire, par exemple en cas de doublons de postes persistants.

3.6 La situation financière nécessite un réexamen précis

Comme indiqué précédemment, (cf. supra p.2.1.2.1), cette dernière cumule en effet les errements de l'imprévision budgétaire, de l'absence de délibération d'adoption des différents budgets et compte de résultats, de relations financières tendues avec sa collectivité de rattachement, d'une coopération inexistante avec le comptable public, comptable de l'établissement. Les modalités de gestion de la dépense publique (information budgétaire, engagement, commande publique, ordonnancement) comme celles relatives au recouvrement des ressources (recettes d'exploitation, contributions des financeurs), interrogent.

Par ailleurs, l'excédent budgétaire du MACTe, surabondant et qui dans d'autres circonstances pourrait témoigner d'une bonne gestion, lui fait courir le risque de dépenses inopportunes voire de dérives financières. Aujourd'hui, alors que son niveau d'activité pour l'exercice 2022 suggère un engagement de dépenses d'environ 3,0 M€, les inscriptions budgétaires s'élèvent en effet à près du triple !

Dans ces conditions, il apparaît indispensable à la mission de remettre l'établissement dans un cadre de gestion budgétaire et comptable plus rigoureux, dans la lettre comme dans l'esprit. Cela suppose que plusieurs mesures soient prises.

Recommandation n°10 : Remettre les pratiques de l'établissement dans un cadre de gestion budgétaire et comptable conforme à celui applicable aux établissements publics locaux.

3.6.1 Connaître d'abord précisément la situation financière du MACTe

Il y a lieu, tout d'abord, d'appréhender la situation budgétaire et financière de l'établissement après une période au cours de laquelle les analyses ont fait défaut : une analyse experte conduite par la DRFiP devrait, pour l'essentiel, dresser un bilan financier rétrospectif du MACTe (2018-2022). Hormis les habituels ratios financiers, ce bilan devra plus particulièrement s'intéresser à l'évolution des dépenses de personnel, de celles relatives aux frais des missions de conseils externes et à celles directement consacrées à la production scientifique et culturelle. De même, un regard attentif devra être porté sur la gestion de recettes d'exploitation et sur la situation de trésorerie de la période considérée.

La CRC de la Guadeloupe, dans le cadre de l'examen de gestion qu'elle a prévu d'engager cette année, pourra de même classiquement porter son regard sur la situation budgétaire de l'établissement et tout aussi bien sur l'information financière et comptable dans le cadre d'un

contradictoire avec le MACTe et la collectivité de rattachement. Comme indiqué précédemment un éclairage sur l'exécution de la commande publique serait aussi certainement le bienvenu, afin d'apprécier la bonne application de la réglementation dans ce domaine.

Il apparaît tout aussi indispensable à la mission de favoriser une vision prospective du budget du MACTe. Il conviendrait sans doute pour cet exercice spécifique de l'analyse financière de mandater une expertise externe spécialisée dans la gestion sous régime EPIC des EPCC, portant sur les exercices 2023 à 2025 inclus. Celle-ci aura avantage à se pencher particulièrement sur l'évolution prévisible des dépenses budgétaires liées à l'activité scientifique et culturelle de l'établissement, d'une part, à l'entretien et à la maintenance du bâtiment, d'autre part – deux postes budgétaires soumis à un aléa certain, nécessitant une politique précise de provisionnement financier.

3.6.2 Réunir les conditions d'un respect scrupuleux des actes budgétaires et comptables

Afin de ne pas renouveler les situations précédentes d'absence de débat d'orientations budgétaires et de règlement du budget primitif par le préfet après avis de la CRC, il conviendrait d'engager devant le conseil d'administration avant la fin de l'année 2022 notamment sur la base des analyses précitées, le débat d'orientations budgétaires (DOB) pour l'exercice 2023. On rappellera que le DOB, obligatoire pour un EPCC, est un outil de pilotage de la trajectoire budgétaire de celui-ci au regard des contributions des financeurs : le rapport d'orientations budgétaires (ROB) permet ainsi d'anticiper la phase de négociation préparatoire au vote du budget primitif.

Le projet de budget primitif 2023 aurait intérêt à être adopté le plus tôt possible au début de l'exercice 2023 dans le respect de la date butoir prévue par les textes, soit au plus tard le 15 avril 2023. Il apparaît en effet nécessaire de prendre rapidement la mesure des inscriptions superfétatoires du budget de l'exercice 2022 de manière à ne pas favoriser, préalablement au vote du budget primitif 2023, un engagement excessif des dépenses du MACTe sur les bases de 2022 ou un versement des contributions des financeurs trop anticipé au regard d'une situation de trésorerie inutilement excédentaire.

Par ailleurs, l'adoption par le conseil d'administration d'un règlement budgétaire et financier (RBF) même si elle n'est pas obligatoire pour un EPCC, devrait être envisagée. Dans le contexte du MACTe, ce document pratique et pédagogique aurait vocation à préciser les responsabilités de chacun des acteurs concernés et fixer les procédures. En effet le RBF, en rappelant les grands principes budgétaires applicables, décrit les procédures d'exécution des dépenses publiques et de recouvrement des recettes ; il précise par ailleurs la gestion des engagements pluriannuels et les dispositions comptables diverses (inventaire, amortissements, provisions, etc.).

3.6.3 Organiser la fonction financière au sein de l'établissement

Ainsi que le rapport l'évoque précédemment, la situation du MACTe sur ce point révèle d'abord des insuffisances dans les processus budgétaires et comptables. Cela tient d'une part à l'absence d'une compétence avérée dans ce domaine au sein de l'établissement, la direction financière étant vacante. Cela tient, aussi, à la monopolisation par la direction générale de cette fonction, alors même que l'expertise de cette dernière se concentre sur les questions scientifiques et culturelles à l'exclusion d'une véritable maîtrise des questions budgétaires et

financières. Dans ces conditions, les mesures préconisées quant à l'organisation future de la direction générale (direction administrative et financière dissociée de la direction scientifique et culturelle : cf. supra 3.4.2) trouvent sans doute leur pertinence comme celles, ci-dessus, de l'établissement et de l'adoption d'un règlement budgétaire et financier.

Mais la dégradation de la fonction financière au sein de l'établissement tient aussi, nous l'avons vu précédemment, à une relation conflictuelle entre la direction générale de l'établissement et le comptable public dédié et, tout autant, avec les services de la région. Le règlement de cette situation dégradée appelle selon la mission à :

- accélérer le règlement de la nomination d'un agent comptable public permanent au sein de l'établissement (en détachement dans l'emploi), de façon à acculturer le MACTe à ces questions financières et s'assurer de la correcte mise en œuvre des dispositions visées au règlement budgétaire et financier ;
- établir une convention financière entre l'établissement et la région propre à favoriser l'échange d'expertise et de pratiques dans le domaine de la dépense publique, et à encadrer le rythme et les modalités de versement de la participation de la collectivité au regard du calendrier de l'engagement et du règlement des dépenses de l'établissement.

CONCLUSION

Le Mémorial ACTe, sept ans après son ouverture, n'a pas atteint les objectifs certes ambitieux que lui assignaient ses créateurs et toutes celles et tous ceux, nombreux, qui ont accompagné ou soutenu ce projet. Ce constat d'un échec relatif ne trouve pas sa justification que dans la dégradation sociale ou sanitaire qu'a connue la Guadeloupe durant les années 2018-2020 : il est avant tout le résultat de carences de gouvernance et de gestion au règlement desquelles les acteurs locaux n'ont pas suffisamment suivi les recommandations, conseils et avis formulés par différents intervenants.

Mais le temps n'est plus au constat. Il est à une prise de conscience urgente des solutions qui émergent des réflexions de ces dernières semaines, fruits notamment d'une écoute attentive de la part de la mission, dont les travaux n'ont eu de cesse que de viser à un rétablissement du MACTe dans son ambition initiale. Cette prise de conscience ne peut être différée : l'équipement a été porté sur les fonds baptismaux avec la foi de ceux qui croyaient ainsi l'incarner « dans un lieu de mémoire, de travail, d'échange. Un lieu de recherche, de culture, de fraternité ». Ils ne peuvent plus être déçus par un avenir qui ignorerait cette perspective.

La mission, au terme de son inspection, demeure convaincue de la pertinence et de la viabilité de cette perspective; elle mesure aussi que la réussite de la nouvelle étape de « remise en selle » de l'équipement puis celle de son plein développement ne seront franchies qu'avec une détermination, une collaboration et une solidarité sans faille des acteurs institutionnels locaux. Dans cette optique, les services déconcentrés de l'Etat mais aussi ses services centraux, ont une responsabilité évidente de les accompagner.



M. Patrick Reix

Inspecteur général
de l'administration



Mme Sylviane Tarsot-Gillery

Inspectrice générale des
affaires culturelles



M. Benoît Chatard

Inspecteur de
l'administration

ANNEXES

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Annexe n° 1 : Lettre de mission



Référence à rappeler
TA/2021/014582/MBU

Paris, le 26 AOUT 2022

Note à l'attention de

Monsieur Michel ROUZEAU
Chef du service de l'inspection générale de l'administration

Madame Ann-José ARLOT,
Cheffe du service de l'inspection générale des affaires culturelles

Objet : Mission flash de bilan de la mise en œuvre des perspectives d'évolution du Mémorial ACTe à la suite du rapport IGAC/IGA n°2018-17

Situé à Pointe-à-Pitre, le Mémorial ACTe (M'ACTe) est un centre d'interprétation, lieu de recherche et de culture dédié à la mémoire de l'esclavage dont l'ambition est de rayonner au-delà de l'arc caribéen.

Le rapport de l'inspection générale des affaires culturelles et de l'inspection générale de l'administration cité en objet avait fait le constat d'un mode de gestion inapproprié de ce centre d'interprétation et préconisé la mise en place d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC), permettant d'associer à la région les autres collectivités guadeloupéennes et l'État, dans un projet renouvelé et ambitieux sur les questions mémorielles et de visibilité des Outre-mer. Cette évolution devait reposer sur l'élaboration d'un projet culturel et scientifique partagé par les partenaires, le recrutement d'un directeur susceptible de le porter, la mise en place d'un comité scientifique et de partenariats permettant de garantir un haut niveau d'exigence scientifique et le rayonnement de l'établissement.

Une nouvelle gouvernance du M'ACTe, transformé en EPCC au 1^{er} juillet 2019, a été mise en place. Toutefois, le préfet de Guadeloupe souligne que cet établissement a connu au cours des trois dernières années plusieurs crises de gouvernance comme de gestion, dans un contexte régional de fortes tensions sociales.

Nous souhaitons que l'inspection générale des affaires culturelles et l'inspection générale de l'administration réalisent une mission « flash » qui permette de faire le bilan de la mise en œuvre des décisions prises sur la base du rapport précité en se rendant sur place pour rencontrer les parties prenantes

1/2

Pour la réalisation de cette mission, vous bénéficierez en tant que de besoin de l'appui de la direction générale des outre-mer d'une part, du secrétariat général du ministère de la Culture, de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, de la délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle, ainsi que de la direction des affaires culturelles de Guadeloupe d'autre part.

Nous attendons vos conclusions dans les deux mois suivants la signature de la lettre de mission.

Emmanuel MARCOVITCH
Directeur du cabinet de la ministre
de la Culture



Karine DUQUESNOY
secrétaire adjointe de Cabinet

Joël MATHURIN
Directeur du cabinet du ministre délégué
chargé des Outre-mer



Annexe n° 2 : Liste des personnes rencontrées

PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE DE RENCONTRE AVEC LA MISSION :

FONDATION POUR LA MEMOIRE DE L'ESCLAVAGE :

- Jean-Marc AYRAULT, président de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage
- Dominique TAFFIN, directrice de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage
- Pierre-Yves BOCQUET, directeur adjoint de la Fondation pour la mémoire de l'esclavage

ÉTAT :

- Alexandre ROCHATTE, préfet de la région Guadeloupe

CONSEIL REGIONAL :

- Ary CHALUS, président du conseil régional de la Guadeloupe, président du conseil d'administration du MACTe
- Ruddy BLONBOU, directeur de cabinet du président du conseil régional de la Guadeloupe
- Jean-Louis BOUCARD, directeur général des services du conseil régional de la Guadeloupe
- Laura CASSIN, vice-présidente déléguée aux conseil d'administration du MACTe
- Raphaël LAPIN, administrateur du MACTe
- Teddy BERNADOTTE, ancien directeur de cabinet du président du Conseil régional de la Guadeloupe

MACTe :

- Laurella YSSAP-RINÇON, directrice générale du MACTe
- Frédéric ABIDOS, chef du pôle mémoire et transmission du MACTe
- Marius MATHURINE, directeur architecture et site du MACTe
- Erik PEDURAND, expert invité au MACTe
- Colette PRADELLE, chargée de mission auprès de la directrice générale du MACTe
- Vladimir TREFLE, chef du pôle finances du MACTe

REPRESENTANTS DU PERSONNEL :

- Mélina GALLAS, au titre des représentants du personnel du MACTe
- Raïssa GAZA, au titre des représentants du personnel du MACTe

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

- Fred PAUSICLES, au titre des représentants du personnel du MACTe
- Virginie SAMSON, au titre des représentants du personnel du MACTe
- Mario VARO, président de la CFTC des territoriaux de Guadeloupe
- Georges BREMENT, ancien président du conseil d'administration du MACTe

RECTORAT :

- Christine GANGLOFF-ZIEGLER, rectrice de la région académique de la Guadeloupe
- Nicole DUPUY, directrice du cabinet de la rectrice de la région académique de la Guadeloupe
- Carlos CRUZ, rectorat de la région académique de la Guadeloupe

CAP EXCELLENCE :

- Francesca FAITHFUL, vice-président de Cap Excellence, présidente de la commission culture
- Emmanuelle MERY, personnalité qualifiée siégeant au CA du MACTe
- Reynald LABELLE, conseiller spécial auprès de Cap Excellence
- Franck TINVAL, directeur général adjoint en charge du pôle territoire et solidarité à Cap Excellence

POINTE-A-PITRE :

- Harry DURIMEI, maire de Pointe-à-Pitre
- Sylvie ADELAÏDE, directrice du cabinet du maire de Pointe-à-Pitre

CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES :

- Patrick PLANTARD, président de section à la chambre régionale des comptes Guadeloupe, Guyane et Martinique
- Anne-Maude DUBOST, magistrate à la chambre régionale des comptes Guadeloupe, Guyane et Martinique
- Kévin Le BORY, vérificateur à la chambre régionale des comptes Guadeloupe, Guyane et Martinique
- Martine OZEI, vérificatrice à la chambre régionale des comptes Guadeloupe, Guyane et Martinique
- Aurélie ROSSAT, vérificatrice à la chambre régionale des comptes Guadeloupe, Guyane et Martinique

DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES :

- François DERUDDER, directeur des affaires culturelles de la Guadeloupe Sophie BIRAUD, directrice adjointe des affaires culturelles de la Guadeloupe
- Valérie LABAYLE, conseillère en charge du développement culturel territorial, des arts plastiques et du cinéma à la DAC de la Guadeloupe

DEETS / INSPECTION DU TRAVAIL :

- Pascale PEPE, adjointe au directeur de la DEETS de la Guadeloupe
- Gylène CHIPAN, responsable de l'unité de contrôle à l'inspection du travail de la Guadeloupe
- Fatima NAROUS, inspectrice du travail

DRFiP :

- Stéphane HAMON, adjoint du directeur de la DRFiP de la Guadeloupe
- Pascale BELLIN, comptable en charge du MACTe à la DRFiP de la Guadeloupe

PERSONNALITES :

- Simone SCHWARTZ-BART, écrivaine
- Richard SAMUEL, co-auteur du rapport de 2018

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Annexe n° 3 : Statuts du MACTe



PRÉFET DE LA RÉGION GUADELOUPE

SECRETARIAT GÉNÉRAL

Service de la coordination interministérielle

Arrêté SG/SCI/ du 01/07/2019 portant création de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe"

Le Préfet de la région Guadeloupe,
Préfet de la Guadeloupe,
représentant de l'État dans les collectivités de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin,
Chevalier dans l'ordre de la Légion d'Honneur,
Chevalier dans l'ordre des Palmes académiques.

- Vu le Code général des Collectivités territoriales, et notamment les articles L1431-1 et suivants, ainsi que les articles R 1431-1 et suivants;
- Vu le Code du Travail, et notamment l'article L1224-1 ;
- Vu la loi n° 2002-6 du 04 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle, modifiée par la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006, et ses textes d'application;
- Vu le décret du Président de la République du 9 mai 2018 portant nomination du préfet de la région Guadeloupe, préfet de la Guadeloupe et représentant de l'État dans les collectivités de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin, Monsieur Philippe GUSTIN ;
- Vu la délibération de l'assemblée plénière ordinaire du Conseil régional de la Guadeloupe du 29 mai 2019 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe" ;
- Vu la délibération de la Ville de Pointe-à-Pitre du 14 juin 2019 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe" ;
- Vu la délibération de la Commission permanente du Conseil départemental de la Guadeloupe du 19 juin 2019 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe" ;
- Vu la délibération du Conseil communautaire de la Communauté d'Agglomération CAP Excellence du 28 juin 2019 approuvant les statuts de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe" ;

Sur proposition de la secrétaire générale de la préfecture.

ARRÊTE

Article 1 – Un établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial dénommé "Mémorial ACTe" est créé entre l'État, le Conseil régional de la Guadeloupe, le Conseil départemental de la Guadeloupe, la Communauté d'Agglomération CAP Excellence et la Ville de Pointe-à-Pitre.

L'établissement reprend les activités propres du "Mémorial ACTe", ainsi que celles gérées par le Conseil régional de la Guadeloupe et la société d'économie mixte patrimoniale de la région Guadeloupe pour le compte du "Mémorial ACTe".

Son siège social est situé à Darboussier, rue Raspail – 97 110 Pointe-à-Pitre.

Article 2 – Les statuts de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe", approuvés par la délibération de l'assemblée plénière du Conseil régional de la Guadeloupe en date du 29 mai 2019, la délibération de la Ville de Pointe-à-Pitre en date du 14 juin 2019, la délibération de la Commission permanente du Conseil départemental de la Guadeloupe en date du 19 juin 2019, la délibération du Conseil communautaire de la Communauté d'Agglomération CAP Excellence en date du 28 juin 2019 susvisées, sont annexés au présent arrêté.

Article 3 – L'établissement public de coopération culturelle à caractère industriel et commercial "Mémorial ACTe" est administré par un Conseil d'Administration composé comme défini dans les statuts et un Président. Il est dirigé par un directeur. Le comptable de l'établissement sera nommé conformément aux dispositions de l'article R1431-17 du Code général des Collectivités territoriales.

Article 4 – Les apports et contributions financières, les mises à disposition de biens, les droits et obligations résultant des contrats et conventions conclus par le Conseil régional de la Guadeloupe ou la société d'économie mixte patrimoniale de la région Guadeloupe, les transferts de personnels provenant du Conseil régional de la Guadeloupe ou de la société d'économie mixte patrimoniale de la région Guadeloupe, interviendront à compter de l'installation du Conseil d'Administration de l'établissement public de coopération culturelle "Mémorial ACTe", le 03 juillet 2019.

Article 5 – La Secrétaire générale de la préfecture est chargée de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au recueil des actes administratifs de la préfecture.

Basse-Terre, le 1^{er} juillet 2019.



Pierre GUSTIN

Délais et voies de recours –

Le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours gracieux auprès du préfet de la Guadeloupe et d'un recours hiérarchique auprès du ministre de l'intérieur.

Conformément aux dispositions des articles R. 421-1 à R. 421-5 du code de justice administrative, le présent arrêté peut faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de la Guadeloupe dans le délai de deux mois à compter de sa notification ou de sa publication. Le tribunal administratif peut être saisi par l'application informatique « Télérecours citoyens » accessible par le site Internet www.telerecours.fr.

STATUTS

ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE/MEMORIAL ACTe

TITRE I – DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 1 – CREATION DE L'ETABLISSEMENT

Il est créé entre :

- Le conseil régional de Guadeloupe ;
- Le conseil départemental de Guadeloupe ;
- La communauté d'agglomération Cap Excellence ;
- La commune de Pointe-à-Pitre ;
- L'Etat, représenté par le préfet de la région Guadeloupe

Un établissement public de coopération culturelle régit notamment par les articles L1431-1 et suivants et les articles R.1431 et suivants du Code général des collectivités territoriales et par les présents statuts.

Il jouit de la personnalité morale à compter de la date de publication de l'arrêté décidant sa création.

ARTICLE 2 – DENOMINATION ET SIEGE DE L'ETABLISSEMENT

L'établissement public de coopération culturelle est dénommé : Mémorial ACTe

L'établissement a son siège à : Mémorial ACTe, Darboussier, 97110 Pointe-à-Pitre

Il peut transférer son siège en tout autre lieu par décision du conseil d'administration prise à la majorité des deux tiers de ses membres.

ARTICLE 3 – NATURE JURIDIQUE DE L'ETABLISSEMENT

L'établissement public de coopération culturelle a un caractère industriel et commercial.

Il s'administre librement dans les conditions prévues par les présents statuts ainsi que par les lois et règlements qui lui sont applicables.

ARTICLE 4 – MISSIONS

L'établissement a pour mission :

- D'être un centre d'interprétation et d'expression de la mémoire et de l'histoire de la traite négrière transatlantique, de l'esclavage et de leurs abolitions dans l'espace caribéen, notamment à travers l'évolution comparée des formes d'esclavage, de l'Antiquité à nos jours et sur une aire géographique large couvrant la Caraïbe et le reste du monde ;

- De recenser, valoriser et faire connaître de manière exhaustive tous les éléments du patrimoine matériel et immatériel liés à la traite coloniale et à l'esclavage ;
- De contribuer à l'existence et la construction d'une mémoire collective et sociale vivante, ouverte, partagée, créatrice et médiatrice ;
- D'encourager la recherche sur la traite négrière, l'esclavage et leurs abolitions ;
- D'explorer et de valoriser les expressions contemporaines nées de cette histoire ;
- De contribuer à l'offre culturelle, mémorielle et touristique guadeloupéenne et caribéenne en nouant des partenariats avec les différents acteurs concernés ;

Dans le but de...

- Sensibiliser à une reconnaissance collective des souffrances et de la négation d'une partie de la population française, noire et/ou d'origine africaine.
- Montrer la participation pleine et entière de cette population à la construction, la vie et au progrès de la nation et du monde.
- Montrer la forme ultime du racisme pour mieux en dénoncer les avatars toujours vivants.
- Montrer l'impossible asservissement de l'être humain.

Pour l'accomplissement de ses missions dont la visée est de faire de la Guadeloupe la capitale mondiale de la recherche sur la traite négrière et l'esclavage, les actions qui suivent seront mises en œuvre :

- * Ouvrir au public une exposition permanente, soumis à un contrôle scientifique, permettant de situer la traite négrière par rapport aux formes d'esclavage antérieures et postérieures ; mais aussi d'expliquer ses ressorts sociologiques, idéologiques, économiques et politiques ; de donner à voir la vie des personnes réduites en esclavage et les formes de résistance ainsi que les cultures et les arts qu'elles ont pu développer ;
- * De proposer de façon régulière des expositions temporaires et thématiques en lien avec ses missions ;
- * Des actions de médiation culturelle (conférences, projections, ateliers, visites...) dans le cadre d'une programmation annuelle dirigée vers tous les publics.

ARTICLE 5 – DUREE

L'EPCC Mémorial Acte est créé sans limitation de durée.

Il pourra être dissous et liquidé dans les conditions définies par les dispositions de l'article 22.

ARTICLE 6 – ENTREE, RETRAIT ET DISSOLUTION

Les règles d'entrée d'un nouveau membre dans l'EPCC sont fixées à l'article R.1431-3 du code général des collectivités territoriales.

Les règles de retrait et de dissolution sont fixées par les articles R.1431-19 et R.1431-20 du même code.

En cas de dissolution de l'EPCC, la liquidation s'opère dans les conditions prévues à l'article R1431-21 du même code.

TITRE II – ORGANISATION ADMINISTRATIVE

ARTICLE 7 : ORGANISATION GENERALE

L'établissement est administré par un conseil d'administration et son président.

Il est dirigé par un directeur.

ARTICLE 8 : COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé comme suit :

- 12 représentants du conseil régional ;
- 1 représentant du conseil départemental ;
- 1 représentant de la communauté d'agglomération Cap Excellence ;
- Le maire de la commune de Pointe-à-Pitre ou son représentant ;
- 2 représentants de l'Etat ;
- 5 personnalités qualifiées, choisies en raison de leurs compétences ;
- 2 représentants du personnel.

• B.1 Représentants de l'Etat

L'Etat est représenté au conseil d'administration par :

- Le préfet de la région Guadeloupe ou son représentant ;
- Le directeur des affaires culturelles de la région Guadeloupe ou son représentant.

• B.2 Représentants des collectivités territoriales membres

Les collectivités territoriales membres de l'établissement public de coopération culturelle sont représentées comme suit au sein du conseil d'administration :

- 12 représentants du conseil régional désignés en son sein par le conseil régional ;
- 1 représentant du conseil départemental désigné en son sein par le conseil départemental ;
- 1 représentant de la communauté d'agglomération Cap Excellence désigné en son sein par le conseil communautaire ;
- Le maire de la commune de Pointe-à-Pitre ou le représentant qu'il a désigné.

Dans chaque collectivité territoriale ou groupement de collectivité, il est procédé, selon les mêmes modalités, à la désignation d'un suppléant pour chaque représentant titulaire. Le suppléant est appelé à siéger en cas d'absence du représentant titulaire.

• 8.3 Personnalités qualifiées

Les personnalités qualifiées sont proposées et désignées conjointement par les collectivités territoriales membres, leurs groupements et l'Etat, pour une durée de trois ans renouvelable.

En l'absence d'accord sur la nomination conjointe des personnalités qualifiées par les personnes publiques membres de l'établissement, chacune d'entre elles nomme le nombre de personnalités qualifiées suivants les modalités prévues ci-après :

- Conseil régional : 2
- Conseil départemental : 1
- Communauté d'agglomération Cap Excellence : 1
- Etat : 1

• 8.4 Représentants du personnel

Les représentants du personnel et leurs suppléants sont élus pour une durée de trois ans renouvelable.

Les modalités pratiques d'élection des représentants du personnel et de leurs suppléants sont fixées par le règlement intérieur adopté par le conseil d'administration.

• 8.5 Empêchement des membres désignés ou élus du conseil d'administration

En cas de vacance, pour quelque cause que ce soit survenant plus de six mois avant l'expiration du mandat des membres, un autre représentant est désigné ou élu dans les mêmes conditions pour la durée du mandat restant à courir.

En cas d'indisponibilité de son suppléant, un membre du conseil d'administration peut donner mandat à un autre membre de le représenter à une séance. Chaque membre ne peut recevoir plus d'un mandat.

• 8.6 Gratuité des fonctions de membre du conseil d'administration et incompatibilités

Les fonctions de membre du conseil d'administration de l'établissement sont exercées à titre gratuit. Elles ouvrent cependant droit au remboursement des frais de déplacement et de séjour dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Les membres du conseil d'administration ne peuvent prendre ou conserver aucun intérêt ni occuper aucune fonction dans les entreprises traitant avec l'établissement pour des marchés de travaux, de fournitures ou de prestations, ni assurer des prestations pour ces entreprises.

ARTICLE 9 – REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est réuni au moins deux fois par an sur convocation de son président qui en fixe l'ordre du jour. La convocation est de droit soit à la demande de la moitié des membres du conseil d'administration soit lorsqu'elle est demandée par l'une des personnes publiques membres de l'établissement.

Le conseil d'administration ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins de ses membres sont présents ou représentés. Si le quorum n'est pas atteint, le conseil est de nouveau convoqué avec le même ordre du jour dans un délai de huit jours. Il délibère alors valablement quel que soit le nombre des membres présents.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

Les membres du conseil d'administration mentionnés à l'article 8.3 peuvent donner, par écrit, mandat à un autre membre de les représenter à une séance. Chaque membre ne peut recevoir qu'un seul mandat.

Le directeur, sauf lorsqu'il est personnellement concerné par l'affaire en discussion, et l'agent comptable participent au conseil d'administration avec voix consultative.

Le président peut inviter au conseil d'administration toute personne dont il juge la présence utile en fonction de l'ordre du jour mais sans qu'elle puisse prendre part au vote.

ARTICLE 10 – ATTRIBUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement et notamment sur :

- Les orientations générales de la politique scientifique et culturelle de l'établissement et, notamment :
 - Le projet scientifique et culturel de l'établissement sur proposition de son directeur ;
 - La politique de recherche conduite par l'établissement ;
 - Les conventions de partenariat scientifique, culturel ou touristique ;
 - Le cas échéant, un contrat d'objectifs et de moyens passé avec les collectivités publiques membres du conseil d'administration ;
- Les tarifs d'entrées de l'exposition permanente et des expositions temporaires ;
- L'état prévisionnel des recettes et des dépenses et ses modifications ;
- Le compte financier et l'affectation des résultats de l'exercice ;
- Les créations, transformations et suppressions d'emplois permanents ;
- Les projets d'achat ou de prise à bail d'immeubles et pour les biens dont l'établissement est propriétaire, les projets de ventes et de baux d'immeubles ;
- Les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés et d'éventuelles acquisitions de biens culturels ;
- Les projets de concession et de délégation de service public ;
- Les emprunts, prises, extensions et cessions de participations financières ;
- Les créations de filiales et les participations à des sociétés d'économie mixte ;
- L'acceptation et le refus des dons et legs ;
- Les actions en justice et les conditions dans lesquelles certaines d'entre elles peuvent être engagées par le directeur ;
- Les transactions ;
- Le règlement intérieur de l'établissement ;
- Les suites à donner aux observations consécutives aux inspections, contrôles ou évaluations dont l'établissement a fait l'objet.

Le conseil d'administration détermine les catégories de contrats, conventions et transaction qui, en raison de leur nature ou du montant financier engagé, doivent lui être soumises pour approbation et celles dont il délègue la responsabilité au directeur. Celui-ci rend compte, lors de la plus prochaine séance du conseil, des décisions qu'il a prises en vertu de cette délégation.

Le conseil d'administration établit et adopte son règlement intérieur.

ARTICLE 11 – PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le président du conseil d'administration est élu par celui-ci en son sein pour une durée de trois ans renouvelable.

Il est assisté d'un vice-président élu dans les mêmes conditions.

Il préside le conseil d'administration, qu'il convoque au moins deux fois par an et dont il fixe l'ordre du jour.

Le président nomme le directeur de l'établissement, dans les conditions prévues aux articles L1431-5 et R1431-10 du code général des collectivités territoriales.

Il peut déléguer sa signature au directeur.

ARTICLE 12 – DIRECTEUR DE L'ETABLISSEMENT

• 12.1 Désignation du directeur

Les personnes publiques représentées au conseil d'administration procèdent à un appel à candidatures en vue d'établir une liste de candidats à l'emploi de directeur général. Après réception des candidatures, elles établissent à l'unanimité la liste des candidats.

Au vu des projets d'orientations scientifiques, culturelles, pédagogiques et touristiques présentés par chacun des candidats, le conseil d'administration adopte, à la majorité des deux tiers de ses membres, une proposition sur le ou les candidats de son choix.

Le président du conseil d'administration nomme le directeur parmi la liste de candidats établie par les personnes publiques représentées au conseil d'administration, sur la proposition de cet organe.

• 12.2 Durée du mandat du directeur

La durée du mandat du directeur est de cinq ans. Ce mandat est renouvelable par période de trois ans.

• 12.3 Attributions du directeur

Le directeur assure la direction de l'établissement. A ce titre :

- il élabore et met en œuvre le projet scientifique, culturel, pédagogique et touristique pour lequel il a été nommé et rend compte de l'exécution de ce projet au conseil d'administration ;
- il assure la programmation de l'activité artistique et culturelle de l'établissement
- il est l'ordonnateur des recettes et des dépenses de l'établissement ;
- il prépare l'état prévisionnel des recettes et des dépenses et ses décisions modificatives et en assure l'exécution ;
- il assure la direction de l'ensemble des services ;

- Il a autorité sur l'ensemble du personnel, recrute et nomme aux emplois de l'établissement ;
- Il passe tous actes, contrats et marchés, dans les conditions définies par le conseil d'administration ;
- Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.
- Pour l'exercice de ses attributions, il peut déléguer sa signature à un ou plusieurs chefs de service placés sous son autorité.

• 12.4 Règles particulières applicables au directeur

Les fonctions de directeur sont incompatibles avec un mandat électif dans l'une des collectivités territoriales membres de l'établissement, avec toute fonction dans un groupement qui en est membre ainsi qu'avec celles de membres du conseil d'administration de l'établissement.

Le directeur ne peut prendre ou conserver aucun intérêt dans les entreprises en rapport avec l'établissement, ni occuper aucune fonction dans ces entreprises, ni assurer des prestations pour leur compte, à l'exception des filiales de l'établissement.

Le manquement à ces règles est un motif de révocation.

• 12.5 Révocation du directeur

Le directeur de l'établissement ne peut être révoqué que pour faute grave. Dans ce cas, sa révocation est prononcée à la majorité des deux tiers des membres du conseil d'administration.

ARTICLE 13 – COMITE SCIENTIFIQUE

Un comité scientifique est créé au sein de l'établissement et placé auprès du directeur.

Il assiste, par ses avis consultatifs, le directeur et le conseil d'administration dans la définition et l'évaluation de la politique scientifique de l'établissement.

Il est composé de 9 membres, nommés par le conseil d'administration pour cinq ans, sur proposition du directeur, en raison de leurs compétences scientifiques et culturelles dans le domaine d'activité de l'établissement parmi les candidats ayant répondu à un appel à candidature national ou international.

Ne peuvent être membres du conseil que :

- Le directeur de l'établissement ;
- Le directeur scientifique de l'établissement ;
- Des universitaires exerçant une activité de recherche ou d'enseignement ;
- Des personnes issues de l'un des corps ou cadres d'emplois de fonctionnaires ayant vocation à exercer des missions à caractère scientifique liées au patrimoine culturel ;
- Des personnes titulaires d'un diplôme sanctionnant cinq années d'études supérieures en archéologie, ethnologie, histoire... et ayant des compétences dans les domaines liés aux missions du Mémorial Acte ;
- Des représentants de l'Education nationale (enseignants, conseiller pédagogique, inspecteur d'académie).

Le comité scientifique élit en son sein un président. Il délibère, pour chacune de ses décisions, à la majorité des votes exprimés, le cas échéant par correspondance. La participation au vote d'au moins cinq membres du comité est nécessaire pour qu'une délibération du comité puisse être adoptée.

Il peut être saisi par le président du conseil d'administration, le directeur ou son président de toute question relative aux activités scientifiques et culturelles de l'établissement. Il peut, d'initiative, soumettre tout avis au président du conseil d'administration et au directeur du MACTe.

Il est notamment consulté sur le projet scientifique et culturel, la programmation annuelle et pluriannuelle des activités scientifiques de l'établissement et sur les évolutions substantielles de l'exposition permanente. Il présente annuellement au conseil d'administration un rapport sur l'activité du M'acte, dans lequel il peut formuler des propositions d'évolution. Il est obligatoirement consulté sur les projets d'acquisition ou de commande d'œuvres destinées à enrichir la collection détenue par l'établissement.

Les fonctions de membre du conseil scientifique de l'établissement sont exercées à titre gratuit. Elles ouvrent cependant droit au remboursement des frais de déplacement et de séjour dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 14 – REGIME JURIDIQUE DES ACTES

Les délibérations du conseil d'administration ainsi que les actes à caractère réglementaire de l'établissement font l'objet d'une publicité par voie d'affichage au siège de l'établissement et par publication au recueil des actes administratifs de la préfecture de la région Guadeloupe.

Sous réserve des dispositions qui précèdent, les dispositions du titre III du livre I de la troisième partie du Code général des collectivités territoriales relatives au contrôle de légalité et au caractère exécutoire des actes des autorités départementales sont applicables à l'établissement.

ARTICLE 15 – TRANSACTIONS

L'établissement est autorisé à transiger, dans les conditions fixées par les articles 2044 à 2058 du code civil, en vue de mettre fin aux litiges l'opposant à d'autres personnes physiques ou morales de droit public ou de droit privé.

Les transactions sont conclues par le directeur.

TITRE III – DISPOSITIONS FINANCIERES ET COMPTABLES

ARTICLE 16 – DISPOSITIONS GENERALES

Les dispositions des chapitres II et VII du titre unique du livre VI de la première partie législative du Code général des collectivités territoriales relatives au contrôle budgétaire et aux comptes publics sont applicables à l'établissement, ainsi que les dispositions des articles R.2221-35 à R.2221-52 du code général des collectivités territoriales sont applicables à l'établissement.

ARTICLE 17 – L'ETAT PREVISIONNEL DES RECETTES ET DES DEPENSES

L'établissement prévisionnel de recettes et de dépenses est adopté par le conseil d'administration dans les six mois qui suivent la création de l'établissement puis, chaque année avant le 1^{er} janvier de l'exercice auquel il se rapporte.

ARTICLE 18 – LE COMPTABLE

Le comptable de l'établissement est :

- Soit un comptable direct du Trésor ;
- Soit un agent comptable.

Il est nommé par le préfet sur proposition du conseil d'administration, après avis du directeur régional des finances publiques. Il ne peut être remplacé ou révoqué que dans les mêmes formes.

ARTICLE 19 – REGIES D'AVANCE

Le directeur peut, par délégation du conseil d'administration et sur avis conforme du comptable, créer des régies de recettes, d'avances et de recettes et d'avances soumises aux conditions de fonctionnement prévues aux articles R.1617-1 à R.1617-18 du code général des collectivités territoriales.

ARTICLE 20 – RECETTES

Les recettes de l'établissement comprennent notamment :

- Le produit de l'exposition permanente et des expositions temporaires ;
- Le produit de l'exploitation de la boutique et des restaurants ;
- Le produit des manifestations artistiques ou culturelles organisées par l'établissement ;
- Le produit des opérations commerciales de l'établissement ;
- Le produit des locations d'espaces et de matériels ;
- Le produit de la vente de publications et de documents ;
- Les subventions de l'Etat, des collectivités territoriales et de toutes autres personnes publiques ou privées ;
- Les dons et legs ;
- Les revenus de biens meubles ou immeubles ;
- Les revenus des biens et placements ;
- Le produit des aliénations et, d'une manière générale, toutes recettes autorisées par les lois et règlements.

ARTICLE 21 – CHARGES

Les charges comprennent notamment :

- Les frais de personnel ;
- Les frais de fonctionnement, d'exploitation et de production ;
- Les dépenses d'équipement ;
- Les impôts et contributions de toute nature et, de manière générale, toutes les dépenses nécessaires à l'accomplissement par l'établissement de ses missions.

TITRE IV – DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

ARTICLE 22 – DISPOSITIONS TRANSITOIRES RELATIVES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Dès la création de l'établissement, le conseil d'administration est réuni sur convocation du préfet de la région Guadeloupe pour prendre les premières décisions en vue de la gestion courante de l'établissement.

Jusqu'à l'élection du président du conseil d'administration dans les conditions prévues à l'article 11, le conseil est présidé par un président de séance élu en son sein.

Pendant toute la période précédant l'élection des représentants des salariés, qui devra intervenir dans un délai de six mois à compter de la date de publication de l'arrêté préfectoral portant création de l'établissement, le conseil d'administration siège valablement avec les membres mentionnés au 8.1 à 8.3.

Les représentants élus des salariés siègent dès leur élection. Leur mandat prend fin à la même date que celui des personnalités qualifiées.

ARTICLE 23 – DISPOSITIONS RELATIVES AU PERSONNEL

- Substitution à la société économie mixte (SEM) patrimoniale de la région Guadeloupe

L'établissement public de coopération culturelle se substitue à la société d'économie mixte de la région Guadeloupe, titulaire du marché public de gestion et d'exploitation du MACTe, dans ses droits et obligations relatifs à ce marché, dès la création de l'établissement.

- Reprise du personnel de la SEM patrimoniale de la région Guadeloupe affecté au Mémorial ACTe

Conformément à L.1224-1 du code du travail, les contrats de travail du personnel de la SEM patrimoniale de la région Guadeloupe affecté à l'exploitation du MACTe, hormis le directeur général de la SEM patrimoniale, subsistent entre l'EPCC Mémorial ACTe et les agents concernés.

ARTICLE 24 – DISPOSITIONS TRANSITOIRES RELATIVES AU DIRECTEUR

Dès sa première réunion, le conseil d'administration désigne un directeur par intérim.

ARTICLE 25 – DEVOLUTION DES BIENS

Les biens meubles et immeubles affectés par le conseil régional pour l'exercice des missions de l'établissement sont, à la date de création de l'établissement, mis à la disposition de l'établissement qui assume l'ensemble des obligations du propriétaire.

Le coût des travaux de maintenance, notamment de gros entretiens, sont financés par une subvention du conseil régional qui s'ajoute à sa contribution annuelle au fonctionnement du MACTe fixée à l'article 26.

ARTICLE 26 – APPORTS ET CONTRIBUTIONS FINANCIERES DES PERSONNES PUBLIQUES MEMBRES

Le conseil régional de la Guadeloupe, le conseil départemental de la Guadeloupe, la communauté d'agglomération Cap Excellence et la commune de Pointe-à-Pitre contribueront au bon fonctionnement de l'EPCC Mémorial MACTe dans le cadre de leurs missions respectives.

Le montant minimum annuel des contributions de chacune des membres fondateurs est arrêté comme suit :

	Contribution annuelle	Proportion
Conseil régional	4 073 675	85,78 %
Conseil départemental	75 000	1,58 %
Communauté d'agglomération Cap Excellence	100 000	2,11 %
Etat	500 000	10,53 %
Total de la subvention	4 748 675	100,00 %

Les coûts de maintenance, notamment de gros entretiens, sont couverts par une subvention supplémentaire du conseil régional qui s'ajoute à sa contribution annuelle.

La commune de Pointe-à-Pitre, pour la réalisation du Mémorial ACTe et de ses abords, a cédé au conseil régional, à l'euro symbolique, le terrain correspondant à l'emprise du bâtiment Mémorial ACTe, à son parvis, à ses parkings et au Mome Mémoire. Elle est dispensée de contribution obligatoire.

Toute modification à la baisse de ces montants minimums devra faire l'objet d'un accord unanime entre les partenaires.

Annexe n° 4 : Projet de programme de la directrice générale (« La mer est Histoire »)

Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel
Mémorial Acte (MACTe), Centre caribéen d'expressions et de mémoire
de la traite et de l'esclavage



*« Où sont vos monuments, vos batailles, vos martyrs ?
Où est votre mémoire tribale ? Messieurs,
Dans ce gris coffre-fort. La mer.
La mer les a enfermés.
La mer est Histoire »*

Derek Walcott, La mer est Histoire, Le royaume du fruit-étoile, 1979

*« Where are your monuments, your battles, martyrs?
Where is your tribal memory? Sirs,
In that grey vault. The sea.
The sea has locked them up
The sea is History »*

Derek Walcott, The Sea is History, The Star-Apple kingdom, 1979

La mer est Histoire !

Laurella Rinçon
Août 2019

**Projet d'orientation
scientifique, artistique, pédagogique et culturel
pour le Mémorial Acte (MACTe)
Centre caribéen d'expressions et de mémoire
de la traite et de l'esclavage**

Sommaire

- 1. Un équipement culturel ambitieux : l'historique**
- 2. Se réinventer dans la continuité : le contexte actuel**
- 3. Un laboratoire d'innovations : le concept**
- 4. Célébrer héritages et créolisations : les œuvres**
- 5. Rôle social et pédagogique : les publics**
- 6. Penser à l'échelle-monde : le rayonnement**
- 7. Enrichir l'expérience de visite : les nouvelles technologies**
- 8. Une gouvernance équilibrée : le fonctionnement**



La mer est Histoire

« Je ne suis pas esclave de l'Esclavage qui déshumanisa mes pères... »¹

Frantz Fanon, 1971

Une aspiration guadeloupéenne

Le Mémorial Acte (MACTe), Centre caribéen d'expressions et de mémoire de la traite et de l'esclavage inauguré le 10 mai 2015 pour s'ouvrir au public le 7 juillet 2015, est l'aboutissement d'un désir ancien profondément ancré dans la société guadeloupéenne et qui fut exprimé par des voix multiples depuis au moins les années 1990.

Le projet de construire un musée traitant de l'histoire de la traite négrière, de l'esclavage et de ses abolitions fut autant à l'ordre du jour des travaux et manifestations du Comité International des Peuples Noirs (CIPN), présidé par Luc Reinet, que dans les réflexions portées par la sociologue Dany Bébel-Gisler, membre du programme Unesco « La route de l'esclave » et présidente du comité local pour ce programme. L'inauguration en 1994 d'une Maison de l'esclavage sur l'Habitation Crane dans la commune du Lamentin en constituait les prémices.

Dix ans plus tard, le Conseil régional de Guadeloupe se fait l'écho de cette ambition en inscrivant la création d'un établissement culturel dédié à la mémoire de l'esclavage à l'ordre du jour de ses délibérations. C'est donc en 2004 que débute la gestation de ce projet qui entre aujourd'hui dans une nouvelle phase de son histoire en devenant établissement public de coopération culturelle.

Une ambition nationale

L'histoire et la mémoire de la traite négrière, de l'esclavage et de ses abolitions n'en a pas moins suscité intérêt, réflexions et travaux sur le plan national. La *Loi tendant à la reconnaissance de la traite et de l'esclavage en tant que crime contre l'humanité*, promulguée à l'initiative de la députée guyanaise Christiane Taubira en 2001, a été suivie en 2004 de la mise en place du *Comité national pour la mémoire et l'histoire de l'esclavage* présidé par l'écrivaine guadeloupéenne Maryse Condé puis par la politologue réunionnaise Françoise Vergès, et en 2005 du lancement d'une mission de préfiguration d'un *Centre national pour la mémoire des esclavages et de leurs abolitions* confié au philosophe martiniquais Edouard Glissant.

L'implication des acteurs culturels, scientifiques, intellectuels et politiques originaires des différents territoires des Outre-mer a été relayée par les travaux des *Anneaux de la mémoire*, dans les grandes villes dont l'économie s'est construite sur la traite négrière. De nouveaux projets muséographiques ont notamment émergé au Château-musée des Ducs de Bretagne et au Mémorial de Nantes, au musée d'Aquitaine à Bordeaux, et au musée du Nouveau-Monde à La Rochelle pour faire redécouvrir ce passé.

La question d'un équipement national dédié à cette histoire est devenue récurrente au fil des commémorations annuelles instituées dès 2006 pour la *Journée nationale des mémoires de la traite, de l'esclavage et de leurs abolitions* du 10 mai, et en 2017 pour la *Journée nationale à la mémoire des victimes de l'esclavage* du 23 mai. Plus récemment, la *Mission pour la mémoire de l'esclavage, des traites et de leurs abolitions* présidée par Jean-Marc Ayrault amorcée en 2017 la

¹ Frantz Fanon, *Peau noire, masques blancs*, 1971

préfiguration d'une *Fondation pour la mémoire de l'esclavage* qui verra le jour en 2019, sur le lieu de signature du décret d'abolition de l'esclavage par Victor Schoelcher, à l'hôtel de la Marine, à Paris.

A son ouverture, le MACTe catalyse ces énergies multiples déployées par les acteurs culturels, scientifiques, intellectuels et politiques tant sur le plan local que national. Il symbolise l'aboutissement des travaux et le fruit d'efforts et de volontés conjugués. Son évolution à l'issue de quatre années d'exercice en établissement public de coopération culturelle engage donc à l'élaboration de nouvelles orientations scientifiques, artistiques, pédagogiques et culturelles en phase avec ces évolutions. C'est dans ce contexte qu'il convient de présenter un *Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel* qui déclinera des propositions et priorités pour les cinq années à venir (2020-2024).

Un projet d'inspiration littéraire, philosophique et immatérielle

Ce projet intitulé « La mer est Histoire » en hommage au poème de Derek Walcott, prix Nobel de littérature en 1992, s'inscrit dans la pensée des théoriciens de la Caraïbe. Comme Walcott, Saint-John Perse autre prix Nobel en 1960, Aimé Césaire, Léon-Gontran Damas, Jacques-Stephen Alexis, Vidiadhar Surajprasad Naipaul, prix Nobel en 2001, Maryse Condé prix Nobel alternatif en 2018, Edouard Glissant, Simone Schwartz-Bart, Stuart Hall, René Depestre, ont élaboré une pensée universelle à partir de leur condition caribéenne.

Cette constellation d'écrivains et penseurs sert de phare intellectuel au Mémorial Acte, institution résolument tournée vers la mer tant dans son emplacement géographique que dans son propos scientifique. L'ambition de l'établissement doit être fortement ancrée dans son environnement caribéen tout en déployant une dimension internationale. C'est à travers cet axe littéraire et philosophique que le Mémorial Acte peut affirmer une identité originale dans le paysage muséal local, national, européen et international.

Cet ancrage dans la pensée philosophique des grands auteurs caribéens qui se sont illustrés par le caractère néanmoins universel de leur apport, permettra d'incarner l'esprit du projet, d'en définir la vocation et le rôle dans la cité, d'en faire évoluer les espaces, de fournir une relecture des collections et du parcours muséographique, en mettant l'accent sur les héritages immatériels issus des processus de créolisation, et ce dans la perspective de mieux cibler un public élargi.



1. Un équipement culturel ambitieux : l'histoire



Historique

Le Conseil régional de Guadeloupe s'est engagé sur l'édification du Mémorial ACTe en 2004. Un conseil scientifique a été constitué dès 2005 pour valider la programmation scientifique qui fut élaborée en 2007. Le concours international d'architecture désigne en 2008 le cabinet guadeloupéen de Pascal Berthelot et la scénographie est confiée au cabinet de François Confino. En 2010 trois commissaires pour l'art contemporain sont nommés et les travaux, débutés en 2013, s'achèvent en 2015.

Missions

Le nom de Mémorial ACTe est né de cette volonté, associant la résistance à l'acte. Une mémoire en action, comme l'a été la résistance des Africains durant la période esclavagiste, qui se doit d'être à l'image de la construction d'une culture créole toujours en mouvement. L'ambition originelle est celle de créer un lieu dédié à la mémoire collective de l'esclavage et de la traite, ouvert sur le monde contemporain.

Le MACTe affirme son ambition de fédérer toutes les composantes de la population autour d'un passé commun : d'abord en impliquant les multiples disciplines des sciences humaines et formes d'expression ; mais aussi en stimulant la recherche généalogique personnelle et collective ; en permettant le recueillement individuel et collectif ; et en encourageant la recherche sur la traite négrière, l'esclavage et leurs abolitions.

Le MACTe n'a pas été conçu comme un musée de beaux-arts ou de société, mais comme un lieu proposant une multitude d'offres culturelles suivant l'exemple des cités culturelles que sont le musée du quai Branly ou le musée national de l'histoire de l'immigration. Il s'agissait de combiner une grande exposition permanente, des expositions temporaires, des événements et spectacles.

La vocation première de ce lieu est de faire, de l'acte du souvenir, un outil pour la fabrication d'une société nouvelle et le mieux vivre ensemble.

Site

Le Mémorial ACTe est construit sur l'ancien site industriel de Darboussier, friche d'une ancienne usine sucrière, sur une emprise totale d'environ 4,4 ha, et occupe une surface de 7800m². L'architecte souhaitait créer un lien entre le bâtiment et la ville, à travers sa morphologie et son implantation, pour favoriser l'attractivité urbaine. Le Mémorial ACTe s'inscrit dans une logique de développement urbain, à travers l'aménagement et la restructuration du quartier Darboussier qui doit devenir, avec cet atout majeur, une zone d'activités économiques, culturelles et touristiques. Le MACTe participe par son emprise architecturale au fort besoin de revitalisation de la ville de Pointe-à-Pitre, qui doit rester un pôle attractif pour les touristes. La ville met en valeur son littoral et s'ouvre sur la mer, atout indéniable pour son port accueillant de nombreux bateaux de croisière. Le MACTe se positionne comme un pôle d'activités confortant le rayonnement culturel et économique de la Guadeloupe en l'ouvrant à de nouvelles perspectives.

Projet architectural

Le bâtiment dévoile des *Racines d'argent sur une boîte noire*. La boîte noire dissimule la richesse de l'exposition sur la connaissance du passé pour mieux aborder l'avenir, socle sur lequel se construit en partie la mémoire collective. Ses façades noires recouvertes d'éclats de quartz

représentent les millions d'âmes disparues en hommage symbolique aux victimes de la traite et de l'esclavage. Cette boîte est enserrée par un développement racinaire matérialisé par la résille argentée imitant les racines des figuiers maudits recouvrant l'ancienne vinaigrerie Darbousier, sur le Morne Mémoire. Ces racines d'argent évoquent la quête des origines à laquelle renvoie l'histoire de la traite et de l'esclavage. Au-delà, elles visent à traduire le parti-pris global en suggérant une croissance, un élan, un mouvement.

Le Mémorial ACTe symbolise un phare pour l'île et la ville et il se veut le nouveau centre de gravité géographique mais aussi culturel et intellectuel. Ce bâtiment, dont le coût s'est élevé à 48 millions d'euros, vise à marquer l'histoire architecturale de la Guadeloupe et de la Caraïbe.

Espaces

L'entrée du bâtiment principal est organisée autour d'une aire centrale mettant en scène le "poto mitan". Cet arbre gigantesque, composé de métal, symbolise la naissance ou l'origine des racines, formant la résille d'argent qui protège le bâtiment.

Le MACTe propose un patio central, un restaurant gastronomique, un restaurant-bistrot ouvert sur la mer et une boutique.

- 3 300 m2 de parvis et un espace de commémoration entre les deux corps du bâtiment
- 2500 m2 sont dédiés aux espaces d'exposition
- 1700 m2 d'exposition permanente décrivant l'histoire de l'esclavage, de l'Antiquité à nos jours, regroupe 500 objets patrimoniaux et 25 œuvres contemporaines
- 700 m2 d'exposition temporaire dédiée à la création artistique contemporaine
- une médiathèque et un centre de ressources
- une bibliothèque de recherches
- un espace de recherches généalogiques
- 130 m2 d'ateliers pédagogiques modulables
- 680 m2 de terrasse événementielle à ciel ouvert pouvant accueillir 600 personnes
- 400 m2 d'auditorium disposant de 300 places assises

Une passerelle de 275 mètres de long culminant à 11,5 mètres offre une promenade entre ciel et mer et relie le bâtiment au Morne Mémoire, jardin panoramique de 2.2 hectares, au cœur de la ville. Il symbolise le jardin, source de subsistance et maigre espace de liberté pour l'esclave sur la plantation.

La table d'orientation de Marcos Lora Read's indique face à la mer les différents points d'orientation de la traite négrière et des sites d'esclavage. Un bar glacier complétera l'offre du Morne Mémoire.

Le coût global de l'opération fut de 83 millions d'euros dont 48 millions pour le bâtiment, cofinancés par la Région Guadeloupe, le FEDER, et l'Etat.

Equipement culturel d'envergure offrant une belle qualité de prestations, le MACTe dispose d'atouts de départ incontestables sur lesquels la mandature 2020-2024 devra s'appuyer et qu'elle devra renforcer, notamment en valorisant la situation du bâtiment et son environnement géographique.

2. Se réinventer dans la continuité : le contexte actuel



Foto mitan, MACTe

D'une gestion d'économie mixte de la SEM patrimoniale ...

Depuis le lancement du projet jusqu'au 30 juin 2019, le MACTe fut géré par la SEM Patrimoniale qui a assuré la coordination générale de l'opération de construction, l'inauguration de l'institution ainsi que sa gestion sur l'ensemble des aspects administratifs, financiers, touristiques, commerciaux et culturels. Le MACTe a fonctionné avec un effectif de 32 emplois temps plein et un budget annuel de 4 800 000 euros. La fréquentation annuelle actuelle est de 100 000 visiteurs avec un objectif de 300 000 visiteurs/an.

... à une dimension partenariale public-privé de l'EPCC

Le création de l'établissement public de coopération culturelle confère un nouveau statut au MACTe. Celui-ci correspond à la volonté d'associer d'autres collectivités publiques à la gestion d'un équipement qui s'adresse à l'ensemble du territoire. Il s'agit donc pour le MACTe de se réinventer à l'occasion de ce changement institutionnel et de repenser son offre culturelle et scientifique, en adéquation avec une gouvernance revisitée, tout en s'appuyant sur les atouts incontestables révélés lors de ses quatre premières années d'exercice.

Du projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel ...

Le Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel (2020-2024) est un document programmatique initial qui définit des orientations stratégiques générales et une dynamique globale. Il constitue donc une étape préliminaire à la rédaction du *Projet scientifique et culturel* de l'établissement où sont développées lesdites orientations stratégiques et qui, lui, constitue le document final de mise en œuvre d'une politique d'établissement. Il convient de dissocier ces deux exercices complémentaires mais distincts .

... au projet scientifique et culturel

Le projet scientifique et culturel tel qu'il est défini par le Service des musées de France est l'étape incontournable de la labellisation en musée de France. Sa rédaction est le résultat d'une réflexion s'élaborant sur le temps long, en interne, car elle nécessite l'implication des équipes et du conseil scientifique du musée, ainsi que la consultation des principaux partenaires. C'est un outil de cadrage qui requiert la réalisation d'un bilan, de diagnostics et d'études. C'est également un outil de pilotage qui s'appuie sur des données techniques objectives et précises qui viennent nourrir les orientations stratégiques générales et permettre de les transformer en propositions concrètes tenant compte des moyens effectifs disponibles.

Le projet initial d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturel sera donc enrichi et complété par les travaux conjoints de l'équipe et du conseil scientifique pour concevoir le document final de projet scientifique et culturel. La validation du document final de projet scientifique et culturel pourrait donner lieu à une labellisation de l'établissement public de coopération culturelle MACTe, en musée de France.

3. Un laboratoire d'innovations : le concept



Pourquoi un projet d'inspiration littéraire, philosophique et immatérielle ?

Dans son discours du Nobel, « *Les Antilles, fragments d'une mémoire épique* », autant que dans son poème « *La mer est Histoire* », Derek Walcott fait référence à la matrice historique qui a produit les sociétés de la Caraïbe. Cette matrice, c'est la mer, la traversée transatlantique, à l'origine du mythe fondateur d'une nouvelle humanité qui se reconstruit et se recompose au sein de la société de plantation. Société que la mer façonne en agrégeant les fragments de cultures amérindiennes, africaines, asiatiques, européennes, et plus tard orientales, échouées sur les mêmes rivages.

Ces cultures qui se créolisent et créent de nouvelles formes d'expression ne laissent sur cinq siècles que très peu de traces matérielles et s'épanouissent essentiellement dans le registre de l'immatériel. Ce sont donc des cultures ancrées dans l'oralité qui s'expriment dans les langues qui les voient naître. Si l'oralité prime dans les expressions culturelles nées sur la plantation, elle coexiste avec les traditions de l'écrit issues des métropoles. Les deux modalités, en se combinant, font émerger [une production littéraire caractéristique](#), que Daniel Maximin décrit comme les « *oralitures* » et qui se nourrit des imaginaires féconds de la créolisation ancrés dans la mémoire et l'histoire de la société de plantation. La Caraïbe concentre donc une littérature d'une grande richesse qui sera une source essentielle pour transmettre la mémoire de la société esclavagiste et coloniale.

La mémoire et l'histoire de la traite négrière transatlantique et de l'esclavage, ainsi que celle de la société coloniale qui leur a succédé sont largement présentes dans l'œuvre d'auteurs de la Caraïbe, que ce soient Derek Walcott, Saint-John Perse, Aimé Césaire, Léon-Gontran Damas, Jacques-Stephen Alexis, V.S. Naipaul, Maryse Condé, Edouard Glissant, Simone Schwartz-Bart, Stuart Hall ou encore René Depestre, pour n'en citer que quelques-uns. Cette évocation mémorielle constitue un des traits caractéristiques de cette littérature. Le Centre d'interprétation peut tirer parti de cette particularité à plus d'un titre, en articulant sa réflexion et sa programmation autour d'une ligne directrice littéraire, philosophique et immatérielle.

Au-delà de la reconnaissance collective des souffrances, le projet souhaite valoriser ce qu'Aimé Césaire a appelé « *Les armes miraculeuses* »², démarche qu'il a érigée en combat contre la négation des peuples de la Caraïbe. Le projet célébrera ces apports artistiques et culturels issus des processus de créolisation. Ces langues et traditions orales, rites, rituels et croyances, connaissances et savoirs naturels, chants, danses et arts du spectacle, savoir-faire et pratiques sociales, disent leurs origines africaines, amérindiennes, asiatiques, européennes, et plus tard orientales transformées et réinventées par l'esclave et ses descendants. [Toutes les composantes de la société caribéenne, aux origines multiples et portant des horizons de départ divers, refléteront ces armes miraculeuses](#). Elles ont permis au Caribéen de revendiquer son humanité au-delà du déracinement et de vaincre les tentatives de déshumanisation.

C'est cet esprit de résistance à l'asservissement, transmis par les esclaves à leurs descendants, et dont la vitalité semble s'être parfois diluée dans la société de consommation, qu'il convient de réanimer par cette mémoire en action. Inspiration pour les générations d'aujourd'hui et de demain, afin d'affronter les défis qui se posent à elles avec la même ingéniosité créative que les esclaves ont su mettre en œuvre hier. Sociétés qui dans toutes leurs composantes ont donné à ce jour quatre prix Nobel de littérature. Concentration exceptionnelle en proportion de la population

² Aimé Césaire, *Les armes miraculeuses*, 1946

totale de l'espace caraïbe et qui n'a d'égal que le laps de temps prodigieusement court qui a vu émerger une langue, dans une situation d'incommunicabilité totale. Cette langue-culture, le créole, surgissant dans l'univers de la plantation avec une vivacité remarquable à l'échelle de la naissance des autres langues dans l'histoire de l'humanité, porte un regard singulier sur le monde. Ces laboratoires de créolisations hier, sont enfin un exemple aujourd'hui, pour un monde où les distances se réduisent et les cultures s'entremêlent et s'entrechoquent.

Les cinq piliers

La stratégie (2020-2024) du Centre d'interprétation et d'expression de la mémoire et de l'histoire de la traite négrière transatlantique, de l'esclavage et de leurs abolitions reposera sur cinq piliers : le MACTe-Lab ; le MACTe-Ti Moun ; le MACTe-Créatif ; le MACTe-Mobile ; et le MACTe-Monde.

Un laboratoire d'innovation : le MACTe-Lab.

Au-delà des collections, l'accent sera mis sur la dimension immatérielle du patrimoine et des expressions liées à la mémoire et à l'histoire de la traite négrière transatlantique, de l'esclavage et de leurs abolitions dans l'espace caribéen. La muséographie du patrimoine culturel immatériel est un enjeu fondamental pour les institutions patrimoniales. Le MACTe aura vocation à se positionner comme un laboratoire d'innovations développant des expériences muséologiques aptes à présenter ces expressions culturelles immatérielles.

Cette ligne directrice va favoriser la mise en place de partenariats multiples avec les acteurs culturels locaux, nationaux et internationaux (ONG, associations, organisations intergouvernementales, musées, théâtre, etc.) et encourager le développement des liens avec les universités et centres de recherche.

Les résultats des opérations menées au MACTe pourront être présentés dans le cadre de partages de bonnes pratiques ou de programmes de renforcement de capacités des professionnels de la culture et du patrimoine.

L'ambition est de pouvoir mettre cette expérience au service d'autres institutions culturelles et de contribuer ainsi à accroître le rayonnement du MACTe en le positionnant comme un pôle d'expertise muséographique sur la culture immatérielle.

Cette dimension littéraire, philosophique et immatérielle est, de plus, largement présente dans les pratiques de consommation culturelle en Guadeloupe, contrairement à la visite d'institutions patrimoniales. Le livre tient une place primordiale dans la vie culturelle (cf. nombreuses manifestations très fréquentées) aux côtés de l'art oratoire qui prend des formes variées. Parmi les stratégies à développer, celle de s'adresser à un public potentiel par le biais de pratiques qui lui sont déjà familières s'avère efficace. Elle élargit les possibilités d'exploration d'un domaine connu, tout en initiant à d'autres modes de consommation culturelle.



Un musée des enfants : le MACTe-Ti Moun

Des espaces muséographiques spécifiquement dédiés aux enfants seront aménagés afin de s'adresser à un jeune public, **dès l'âge de 3 ans**, selon des modalités pédagogiques adaptées, comme c'est le cas dans d'autres institutions internationales.



Musée des enfants du Louvre Abou Dhabi

Le but est de permettre aux enfants de s'appropriier le MACTe au-delà de la visite scolaire et aux parents d'identifier le MACTe comme un **lieu d'activités en famille privilégié**. Il s'agit de développer la pratique de visite en famille qui se déroule sur des plages horaires plus larges.

Ces espaces favoriseront une exploration du MACTe par les plus jeunes, l'objectif étant que chaque petit Guadeloupéen de 12 ans ait au moins une fois visité le MACTe. Les thématiques abordées inviteront ce jeune public à s'ouvrir au monde et à d'autres cultures en partant de l'histoire de son environnement proche: Darboussier, Pointe-à-Pitre, la Guadeloupe, et en explorant de proche en proche ses liens avec le reste du monde : la Caraïbe, les Amériques, l'Europe, l'Afrique, l'Asie, le Pacifique. Cet espace enfant sera accompagné de publications pour enfants. Une politique tarifaire incitative doit être développée pour garantir l'adhésion au MACTe-Ti Moun.

Un Centre d'art contemporain : le MACTe-Créatif

La création contemporaine de la Caraïbe souffre d'un manque de visibilité notamment dans les institutions culturelles d'envergure. Si de nombreux progrès ont été faits en la matière dans la dernière décennie, comme en témoigne le pavillon guadeloupéen à la Biennale de Venise, les expositions Eclats d'îles organisées par la Région Guadeloupe ou les expositions du Perez Art Museum et du Brooklyn Museum, le MACTe se doit de développer une politique dynamique de valorisation des expressions contemporaines.

Il s'agira, en s'appuyant sur une large **politique de partenariats et le recours au mécénat** : de constituer une collection ; de monter des projets d'expositions itinérants ; d'encourager la recherche artistique et scientifique par l'accueil en résidence d'artistes et de curateurs. Plus qu'un

espace d'exposition, ce MACTe-créatif fonctionnera comme un laboratoire où les artistes de la Caraïbe pourront dialoguer avec des artistes du reste du monde, à l'occasion de master-classes, de résidences, de séminaires et grâce à l'intégration de cette démarche dans des réseaux et plateformes de recherche et de réflexion tels que Tilting Axis.

Outre les expressions de la création artistique contemporaine guadeloupéenne, caribéenne et internationale sous toutes ses formes (installations, peinture, sculpture, photographie, films etc.), il conviendra d'accorder une attention toute particulière à l'artisanat, aux métiers d'arts et à l'architecture. La production matérielle issue de la société de plantation s'est notamment exprimée dans ces domaines auxquels s'ajoute aujourd'hui le design. Ils témoignent du développement de savoir-faire d'une grande qualité au sein de la société esclavagiste, excellence et virtuosités techniques qui ont modelé les sociabilités post-esclavagistes. Outils de développement touristique indéniable, les projets visant à la redynamisation et à la valorisation de cet artisanat à l'échelle caribéenne et internationale trouveront leur place dans la Boutique du musée. Il s'agira ainsi de favoriser l'émergence de ces domaines à l'échelle de la Caraïbe, en soutenant notamment les nombreuses initiatives qui peinent parfois à se pérenniser. Le Centre d'interprétation ne sera pas seulement un conservatoire, mais également un acteur de la création contemporaine.

Un dispositif hors-les-murs : le MACTe-Mobile

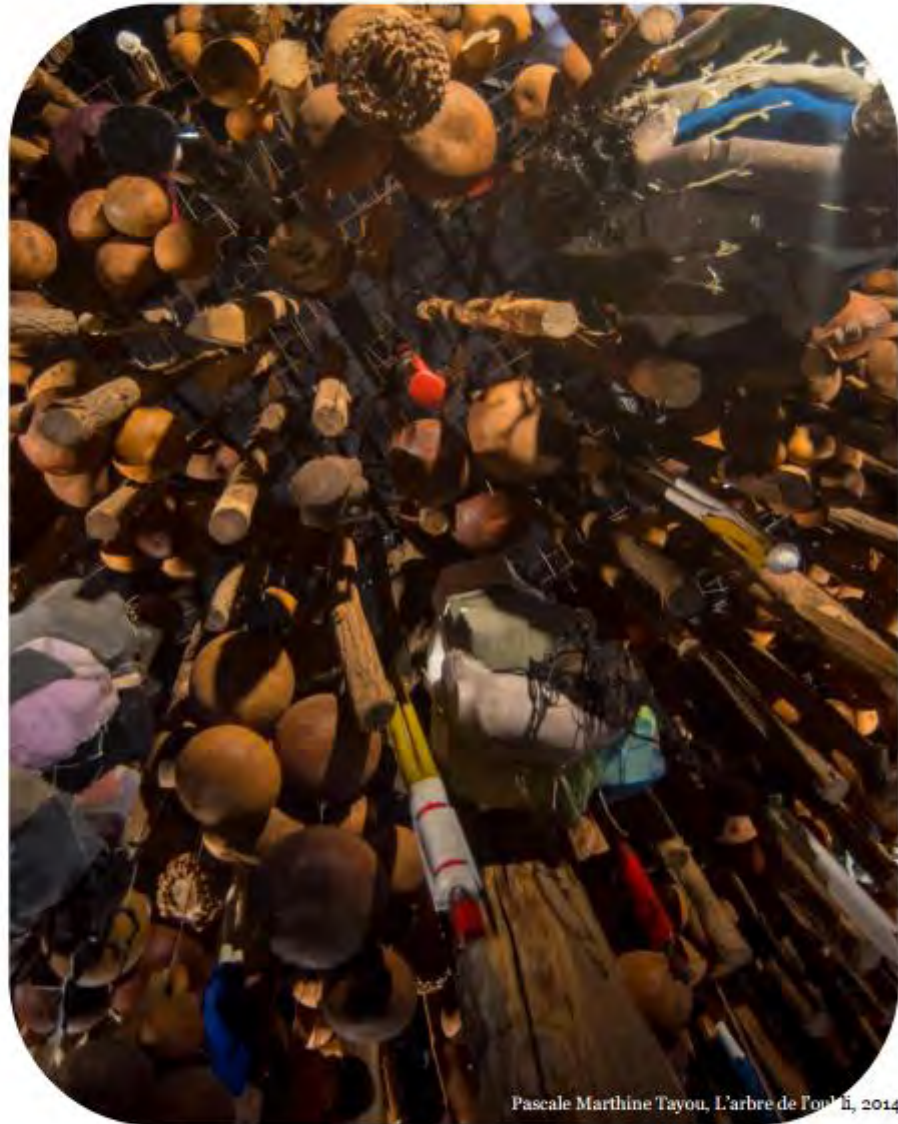
Afin de toucher un public plus large qu'il soit local ou touristique, il convient de délocaliser les activités du MACTe. Le MACTe-Mobile proposera une courte expérience immersive qui fera office d'avant-goût à une visite du Centre d'interprétation et d'expression de la mémoire et de l'histoire de la traite négrière transatlantique, de l'esclavage et de leurs abolitions. Il s'agira d'un dispositif mobile dont l'aménagement muséographique essentiellement virtuel doit inciter à prolonger l'expérience dans les espaces du MACTe. Ce MACTe-Mobile matérialisera le partenariat des collectivités en mettant en exergue la politique développée par l'établissement en faveur de l'ensemble du territoire. Ce sera également l'occasion de promouvoir d'autres types de partenariats avec les structures hôtelières par exemple. En tenant compte de la mobilité réduite d'une partie encore grande de la population, il importe, avant tout, de répondre à un enjeu d'accès pour tous à un équipement culturel d'envergure.

Un partenariat privilégié avec l'UNESCO : le MACTe-Monde?

L'ambition de faire du MACTe un interlocuteur international privilégié sur la traite négrière et l'esclavage, au même titre que l'International Slavery Museum de Liverpool, le National Museum of African-American History and Culture de la Smithsonian Institution, ou à venir dans l'Océan Indien, le musée de l'esclavage de l'île Maurice, passera par une politique de partenariat privilégiée avec l'UNESCO. Le projet de rayonnement international doit pouvoir bénéficier de l'expérience de la direction générale. Cela suppose une excellente connaissance et pratique des instruments normatifs de l'UNESCO que sont les six conventions Culture, ainsi qu'une parfaite maîtrise du réseau des acteurs incontournables chargés de la mise en œuvre de ces politiques.

La stratégie 2020-2024 repose sur 5 dispositifs : le MACTe-Lab ; le MACTe-Ti Moun ; le MACTe-Créatif ; le MACTe-Mobile ; le MACTe-Monde, qui nécessiteront de reconfigurer certains espaces muséographiques pour la mise en œuvre du projet.

4. Célébrer héritages et créolisations : les œuvres



Pascale Marthine Tayou, L'arbre de l'oubli, 2014

La muséographie du MACTe-Lab

Le MACTe-Lab se propose de s'inscrire dans la continuité des réalisations de la précédente mandature en suivant sur les pistes explorées ces quatre dernières années et en renforçant les atouts indéniables déjà présents. Il importe toutefois de les sublimer afin d'affirmer une identité claire pour le MACTe. L'identité de l'institution la distingue des autres établissements culturels du territoire, mais elle caractérise aussi ses spécificités par rapport aux autres institutions patrimoniales au niveau national, européen et international, qu'elles traitent de l'esclavage ou non. Qu'est-ce que je trouve au MACTe que je ne retrouve pas ailleurs ? Qu'est-ce qui fait l'originalité de sa proposition ? Quelle en est la signature muséale ?

Les langues sont inséparables des œuvres d'art et il est légitime d'y avoir recours pour les comprendre et accéder au langage imaginaire qui a accompagné leur production, éclairant leur signification. Les objets plastiques procèdent avant tout d'une vision du monde. Cette vision du monde, c'est la langue qui vous la donne. Si l'on veut explorer la mémoire, c'est important de connaître les langues et la manière dont elles structurent les rapports aux ancêtres, aux autres et à l'espace.

Le créole, largement présent dans la programmation tant muséographique qu'artistique et culturelle dès l'ouverture, constituera un élément-clé des réalisations du MACTe-Lab et sera placé au centre de la réflexion en ce qu'il est l'expression première du patrimoine culturel immatériel.

Les expositions aujourd'hui : le MACTe dispose d'une salle d'exposition permanente de 1700m² qui raconte l'histoire de l'esclavage de l'antiquité à nos jours, à travers « six archipels » composés de 39 « îles » : Les Amériques ; Vers l'esclavage et la traite négrière ; Le temps de l'esclavage ; Le temps de l'abolition ; Post-abolition et ségrégation ; Aujourd'hui. Cette exposition offre une expérience sensible et sensorielle dans un parcours chronologique. Les espaces peuvent accueillir un maximum de 300 personnes pour une visite qui dure deux heures en moyenne. La salle consacrée aux expositions temporaires de 700 m² propose une visite d'une heure en moyenne. Elle est dédiée aux expressions contemporaines et spécialement à la présentation de la vision des artistes sur l'esclavage, la traite négrière et le monde d'aujourd'hui.

Les expositions demain : afin de répondre aux enjeux de fidélisation du public local et d'attraction du public national et international, il conviendra d'instaurer des rendez-vous réguliers et des saisons proposant une offre muséographique variée et renouvelée selon un calendrier fixe exploitant les dates-clés du calendrier culturel et touristique local, les événements marquants et significatifs de cette histoire et en tenant compte des journées internationales de commémoration pertinentes pour le projet. Ces saisons proposeront :

- Une présentation permanente revisitée en exposition semi-permanente
- Une exposition temporaire historique - juillet à mai (10 mois)
- Des cartes blanches à d'autres institutions - février à mai (4 mois)
- Des Pop-up de création contemporaine – mai à août et décembre à mars (4 mois)
- Une résidence Art Camp février à mai (4 mois), bi-annuel
- Un MACTe-Mobile – août à mai (9 mois)
- Un MACTe-Ti Moun - permanent

L'exposition semi-permanente : certaines « îles » de l'espace permanent pourront être régulièrement revisitées afin de renouveler le discours et d'adopter une temporalité semi-permanente. Cela permettra également une itinérance des « îles » existantes dans des modules d'expositions sur le territoire, dans la Caraïbe ou dans des institutions nationales et internationales, venant ainsi enrichir le programme « éclats d'îles » du Conseil régional d'une dimension associée plus directement au MACTe.

L'exposition temporaire historique : la programmation temporaire s'inscrira dans la continuité des sujets explorés par le MACTe depuis son ouverture. Le temps plus long de présentation aura également un impact positif sur le budget même s'il nécessitera des rotations d'œuvres et permettra de toucher un plus large public, notamment le public de la haute saison touristique (décembre à mars et juillet-août). Ces expositions seront conçues selon un format itinérant pour les faire circuler dans d'autres institutions caribéennes, nationales et internationales. Ces itinérances « sortantes » généreront des apports financiers supplémentaires.

Les cartes blanches : à l'inverse pour éviter les coûts financiers supplémentaires des itinérances « entrantes », les prêts d'exposition, qui sont toujours en réalité des locations, seront limités au bénéfice d'un programme de cartes blanches invitant des institutions à présenter leurs expositions dans les espaces du MACTe. L'exposition « Trafficking » du Världkulturmuseet de Göteborg pourrait entrer dans le cadre de ces opérations. Ces cartes blanches sont de véritables outils de diplomatie culturelle reposant sur des relations de confiance anciennement établies. Ce qui supposera que la direction générale s'investisse personnellement dans un accompagnement étroit du service des expositions en mettant à disposition son large réseau construit sur 20 ans.

La création contemporaine avec le MACTe-Créatif

Les Pop-up de création contemporaine inviteront un artiste local (mai à août) et en alternance, avec l'opération Art Camp, un artiste international (décembre à mars), à présenter leurs œuvres à l'issue d'une résidence de deux mois. Ces pop-up pourront être conçus en partenariat avec les résidences artistiques du Conseil départemental et les programmes menés par d'autres acteurs tels que l'Artocarpe.

L'Art Camp : l'opération UNESCO, *Art Camp, des couleurs pour la planète*, promeut l'objectif d'interactions équilibrées entre diverses cultures et la possibilité de générer des expressions culturelles partagées par le dialogue et le respect mutuel. En accueillant en résidence tous les deux ans, une trentaine d'artistes des 5 continents, cette rencontre crée les conditions permettant aux cultures de s'épanouir et d'interagir librement, de manière à s'enrichir mutuellement. Elle stimule l'interaction culturelle dans l'esprit de bâtir des passerelles entre les peuples, en faveur d'une culture de la paix. Une artiste guadeloupéenne a participé à l'Art Camp 2018. Cette résidence internationale à l'instar des autres programmes de l'UNESCO, est accueillie par plusieurs pays (Andorre, Malte, Chine).

Le MACTe-Mobile : déclinera les thématiques de l'exposition historique dans une version immersive itinérante en complément des randonnées et circuits de mémoires (cf. p. 14).

Le MACTe-Ti Moum : proposera un espace semi-permanent de 300m² dédié aux enfants de 3 à 12 ans (cf. p. 12-13).

Cette variété de modules permettra d'accentuer la place des expériences esclavagistes des autres îles de la Caraïbe et d'ouvrir plus largement la programmation sur d'autres civilisations en explorant les différents contextes de domination et de résistances dans l'histoire de l'humanité.

Il conviendra d'envisager la reconfiguration d'une partie des espaces afin de faire coexister l'exposition permanente et le MACTe-Ti Moun ; les expositions historiques et les événements tels que les cartes blanches à d'autres institutions, les Pop-up de création contemporaine, la résidence Art Camp bi-annuelle. Certains de ces événements seront prévus en alternance (cf. calendrier p. 30-31)

Les collections

La collection du Conseil régional, est composée de projections, de reconstitutions, d'objets patrimoniaux, de pièces muséales et d'œuvres contemporaines acquises en Afrique, dans les Amériques et en Europe.

Le projet axé sur l'immatériel permettra de pallier les inconvénients d'une collection limitée, dont les coûts de gestion nécessitent des investissements importants.

En revanche, avec une politique de campagne de collecte sur le territoire relative aux sujets du patrimoine culturel immatériel (carnaval, gwoka, etc), le MACTe pourrait devenir un lieu de référence. Un travail suivi avec les associations carnavalesques permettrait de constituer une collection de référence sur les équipements et costumes de carnaval, en évitant que ce patrimoine ne se perde au fil des années.

Acquisitions : la politique d'enrichissement des collections serait donc principalement le résultat de campagnes de collectes et de projets de recherche, qui seront complétés par l'incitation aux dons et legs. Les acquisitions hors collectes et projets de recherche seront réservées aux œuvres historiques emblématiques et à la création artistique contemporaine. Il conviendra de réunir une commission scientifique d'acquisition.

Conservation et réserves : il faudrait envisager, en collaboration avec le Conseil départemental et la Direction des affaires culturelles de la Guadeloupe, la mise en place d'un centre de conservation et de ressources (CCR), afin de doter les équipements patrimoniaux du territoire de réserves mutualisées, et d'assurer la mise en place de mesures de conservation préventive, de stockage, de restauration et d'études à l'échelle du territoire.



La recherche

Le Centre caribéen d'expressions et de mémoire de la traite et de l'esclavage porte l'ambition de devenir un lieu de référence pour la recherche. Des partenariats avec les universités et centres de recherche nationaux et internationaux seront développés pour diffuser les résultats de la recherche et explorer les thématiques sous-estimées, notamment dans le domaine des patrimoines de la traite négrière et de l'esclavage (archéologie, archives, inventaire). Les priorités de recherche seront définies avec le pôle conservation et recherche et le conseil scientifique du MACTe.



Les campagnes de collectes feront l'objet de programmes de recherche ayant pour objectif le recueil de la mémoire vivante et la constitution d'archives orales. Par ailleurs, des programmes sur l'archéologie terrestre et subaquatique seront particulièrement développés en relation avec l'Institut national de recherches archéologiques (INRAP), et le Département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM), sous l'égide de la Convention de 2001 de l'UNESCO pour la protection du patrimoine culturel subaquatique.

Ces activités de recherche nécessiteront d'établir par ailleurs des dialogues étroits avec la Fondation pour la mémoire et l'histoire de l'esclavage présidée par Jean-Marc Ayrault et avec le Comité national pour l'histoire de l'esclavage présidé par Frédéric Régent.

Des résidences scientifiques permettront l'accueil régulier de chercheurs, archéologues, archivistes, commissaires, professionnels du patrimoine qui auront répondu à un appel thématique bi-annuel sur le modèle des résidences de la Fondation Getty.

Colloques, séminaires, rencontres et débats : le MACTe poursuivra son activité déjà intense en la matière en essayant d'y intégrer des ateliers de formation à l'intention des professionnels du patrimoine de la Caraïbe développés en étroite relation avec l'UNESCO.

Les éditions : le MACTe poursuivra sa politique éditoriale de qualité en y ajoutant une collection, éventuellement déclinée par tranches d'âges, pour s'adresser aux 3-12 ans dans le prolongement de la visite du MACTe-Ti Moun. Des publications seront également conçues pour la mise en ligne et le MACTe se dotera d'une lettre d'information relayant ses activités.

La médiathèque offre à la consultation des ressources numériques en lien avec les thématiques du Centre caribéen d'expressions et de mémoire de la traite et de l'esclavage, en français, et en anglais : revues en ligne, articles en texte intégral, ouvrages numérisés, sélection d'émissions enregistrées pour l'écoute sur place, sitothèque. Elle devra travailler en réseau avec l'ensemble des médiathèques du territoire, notamment avec LAMECA.

« Ce à quoi invite l'histoire de l'esclavage atlantique, c'est donc à fonder la nouvelle institution que serait l'anti-musée. (...) figure d'un autre lieu, celle de l'hospitalité radicale. (...) un lieu de refuge, lieu de repos et d'asile sans conditions. »
Achille Mbembe, *Politiques de l'inimitié*, 2016

5. Rôle social et pédagogique : les publics



Gwo Ka, fête des cuisinières, Pointe-à-Pitre, 2019

“Je ne suis pas vraiment libre si je prive quelqu'un d'autre de sa liberté, aussi certainement que je ne suis pas libre, si l'on me prive de ma liberté. L'opprimé et l'opresseur sont tous deux dépossédés de leur humanité.”
Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté*, 1995

Le service des publics

La politique des publics fait sienne ces valeurs du partage des expériences douloureuses au nom d'une humanité commune. Elle met donc l'accent sur une expérience de visite où [le visiteur apprend autant qu'il transmet](#). De nombreux dispositifs seront développés pour que le visiteur ait l'occasion de faire état de sa sensibilité individuelle au regard de l'histoire collective.

Accueil des publics

L'objectif visé est de 300 000 visiteurs par an pour 100 000 visiteurs aujourd'hui. La qualité de cet accueil déjà grande et remarquée par le jury du Prix du Musée européen de l'année (EMYA), met l'accent sur l'offre linguistique des visites avec audio-guide en six langues (français, créole, anglais, italien, allemand et espagnol) ou en quatre langues avec un guide-animateur (français, anglais, espagnol et créole). Elle pourra être améliorée par le [suivi de formations hôtelières](#) par les personnels d'accueil comme cela a été expérimenté dans d'autres établissements culturels internationaux, afin de fournir au visiteur une expérience similaire à celle d'un établissement cinq étoiles.

Connaissance des publics

Afin de mieux répondre aux attentes des publics, les analyses de fréquentation et enquêtes statistiques réalisées lors de la première mandature seront complétées d'études et [enquêtes quantitatives et qualitatives](#) menées à l'occasion des principaux événements. Ces études seront également réalisées dans une perspective de diversification des publics [en dehors de l'institution dans les associations et autre lieux communautaires](#) pour définir une offre en adéquation avec un public à conquérir.

Activités artistiques et culturelles

La riche programmation des activités artistiques et culturelles participe notamment de la fidélisation du public en complément de l'offre muséographique. Atout incontestable, elle sera poursuivie dans ses nombreux rendez-vous : goûters Nanni Nannan, Kalakaswé, Didiko kilti et Cinémacte, en faisant du [Morne Mémoire un des lieux incontournables de la visite](#).

Politique tarifaire

Pour compléter la réflexion sur la politique tarifaire déjà en cours, il conviendra de proposer une offre simple, attractive et lisible de [systèmes d'adhésion encourageant la fidélisation](#) et la diversification des publics. Il faudra dans cette tarification tenir compte de la spécificité de la famille élargie qui privilégie des activités en groupes et proposer des formules incluant des prolongements ludiques à la visite.

Le pôle participatif

Des activités de muséologie participative et inclusive seront développées pour mieux associer les visiteurs aux nouveaux usages de l'institution et de ses collections. L'espace de recherche

généalogique qui engage le visiteur doit être l'une des **portes d'entrée au développement de ces démarches participatives.**

Espace généalogique

Cet espace propose 6 à 8 000 arbres généalogiques de familles guadeloupéennes, issus du fonds Rogers.

Il est doté d'un dispositif scénographique géolocalisé qui permet de remonter sa mémoire familiale, de reconstruire peu à peu son histoire personnelle, de favoriser les échanges intergénérationnels et de mieux connaître l'histoire et l'origine des noms de familles guadeloupéennes.

L'espace facilite l'accès à de nombreuses ressources généalogiques issues notamment des fonds d'archives publiques et privées, des actes d'état civil, des bases externes des archives nationales d'outre-mer, des archives départementales ou de la bibliothèque numérique du patrimoine martiniquais. **D'autres associations travaillant dans ce domaine seront également sollicitées pour enrichir le fonds.**

Le MACTe-Mobile et les visites hors-site

Le MACTe-Mobile à venir et les visites hors-site existantes seront deux outils supplémentaires de mise en œuvre d'une muséologie inclusive. Ils permettront de valoriser le patrimoine historique, culturel, architectural et naturel en lien avec les thématiques de l'établissement. Ils s'adressent également à un public touristique autant qu'à un public local et seront mis à profit pour élargir et diversifier les publics du MACTe.

Le pôle pédagogique

Un **comité pédagogique** sera mis en place avec les services de l'Education nationale pour proposer des projets annuels **d'éducation artistique et culturelle** de la maternelle à l'université. Des dossiers et autres outils pédagogiques seront élaborés à l'occasion des moments de formation des enseignants aux problématiques abordées par le MACTe. Le travail d'accompagnement pédagogique déjà en cours sera renforcé par la **création de classes culturelles**. Les activités viseront à sensibiliser les élèves à l'art et aux pratiques artistiques, à la préservation et à la transmission du patrimoine.

Le MACTe- Ti Moun

Cet espace de 300 m2 dédié aux 3-12 ans occupera une place importante dans le dispositif pédagogique en offrant une **visite différenciée s'appuyant sur des outils pédagogiques spécifiques.**

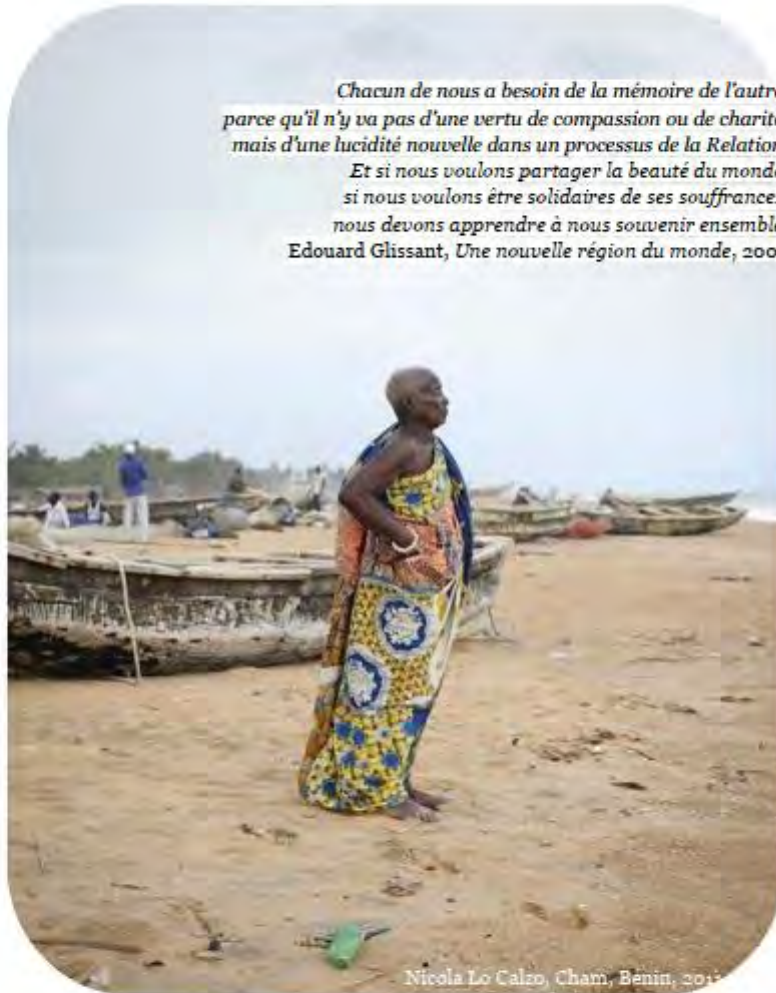
Muséologie participative et éducation artistique et culturelle s'ajouteront à la riche programmation artistique et culturelle existante pour constituer les piliers de la politique des publics.



dans une démarche personnelle

6. Penser à l'échelle-monde : le rayonnement

*Chacun de nous a besoin de la mémoire de l'autre,
parce qu'il n'y va pas d'une vertu de compassion ou de charité,
mais d'une lucidité nouvelle dans un processus de la Relation.
Et si nous voulons partager la beauté du monde,
si nous voulons être solidaires de ses souffrances,
nous devons apprendre à nous souvenir ensemble.*
Edouard Glissant, *Une nouvelle région du monde*, 2006



Nicola Lo Calzo, Cham, Benin, 2013

« Agis dans ton lieu, pense avec le monde. »
Edouard Glissant, 2007

Le MACTe-Monde

Première mondialisation, la traite négrière transatlantique, l'esclavage et leurs abolitions englobent une large diversité de thématiques qui se retrouvent dans les préoccupations, débats et réflexions qui animent un grand nombre d'institutions patrimoniales. La gestion de l'héritage colonial, la question des réparations, les enjeux de circulation et de restitution des biens culturels, les nouveaux usages liés à la gestion des collections, l'inclusion et la participation des publics et communautés locales, et même le rapport à l'environnement et à la nature, trouvent un écho dans ce projet scientifique à caractère pluridisciplinaire. Ces problématiques multiples constituent autant de pistes à explorer dans le cadre de coopérations avec les nombreuses institutions patrimoniales concernées par les mêmes enjeux, tant au niveau international, européen, national, que régional et local.

Un partenariat privilégié avec l'UNESCO permettra de proposer un espace de partage d'expériences et un forum de rencontres associant des interlocuteurs de différentes régions du monde. Réseau qu'il s'avère pertinent de mettre à profit pour accroître le rayonnement du MACTe. Le programme « Route de l'esclave », mais aussi les conventions culture qui traitent du patrimoine mondial, du patrimoine culturel immatériel, et de la diversité culturelle peuvent contribuer à l'enrichissement des contenus scientifiques, à la diffusion des réalisations du MACTe et à la formation de ses personnels. Les commissions nationales et bureaux hors-sièges constitueront des relais efficaces pour l'organisation d'événements et pour la mise en place de projets avec les musées en Afrique, afin de prolonger les pistes explorées par l'ancienne mandature au Ghana, Togo et Bénin, notamment à l'occasion de la saison Afrique 2020. Des projets pourront également être envisagés avec le musée des civilisations noires à Dakar ou le musée de Gorée. La traite et l'esclavage de la côte orientale pourront faire l'objet d'activités à réaliser en partenariat avec les musées d'Afrique de l'Est, tels que les musées nationaux d'Ethiopie pour ce qui est du mouvement Rastafari, du Kenya, de Tanzanie, du Mozambique, de Maurice, des Seychelles et des Comores.

Décennie internationale des personnes d'ascendance africaine 2015-2024 proclamée par l'Assemblée générale de l'ONU avec pour thème « Personnes d'ascendance africaine : reconnaissance, justice et développement », vise à renforcer les mesures et activités de coopération nationales, régionales et internationales pour garantir le plein exercice des droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques des personnes d'ascendance africaine, ainsi que leur pleine et égale participation à la société. Ce programme a donné lieu à la construction d'un mémorial permanent au Siège de l'Organisation pour honorer la mémoire des victimes de l'esclavage et de la traite transatlantique des esclaves. Le MACTe devra s'inscrire dans cette dynamique visant à honorer et conserver la mémoire des personnes d'ascendance africaine.

Coalition internationale des sites de conscience vise à impliquer le public dans une compréhension profonde du passé et à inspirer les actions nécessaires pour construire un avenir plus juste. La Coalition rassemble un réseau mondial de plus de 200 sites historiques, musées et initiatives de commémoration, répartis dans 55 pays. Elle finance des programmes d'engagement civique et facilite la mise en réseau de sites



similaires en les aidant à établir des bonnes pratiques et de nouveaux partenariats. Le MACTe pourra s'inscrire également dans cette dynamique.

Institutions patrimoniales

A l'échelle internationale, le MACTe pourra construire des relations de partenariats avec des institutions internationales et européennes spécialisées telles que l'International Slavery Museum de Liverpool, le National Museum of African-American History and Culture de la Smithsonian Institution à Washington DC, ou à venir dans l'Océan Indien, le musée de l'esclavage de l'île Maurice. Des questionnements communs justifieront également les échanges avec des musées de civilisations ou des centres de recherches tels que le Rijksmuseum qui s'est engagé dans la présentation de l'histoire de l'esclavage. Le MACTe peut, en outre, envisager d'intégrer les réseaux de professionnels du patrimoine et les programmes européens et internationaux qui sont des forums d'échanges de bonnes pratiques et de formation des personnels, par la confrontation à d'autres cultures professionnelles et patrimoniales.

A l'échelle nationale, ces angles d'approche visant à élaborer des projets communs ou à faire résonance aux réalisations du MACTe devront être exploités avec de grands établissements comme le musée du quai Branly, le MUCEM, la Bibliothèque nationale de France (BNF), l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), le Musée de l'Homme, le musée d'Aquitaine, le musée du Nouveau Monde à La Rochelle, le Château-musée des Ducs de Bretagne à Nantes, le musée des Confluences à Lyon, l'Institut national de recherches archéologiques (INRAP), et le Département des recherches archéologiques subaquatiques et sous-marines (DRASSM).

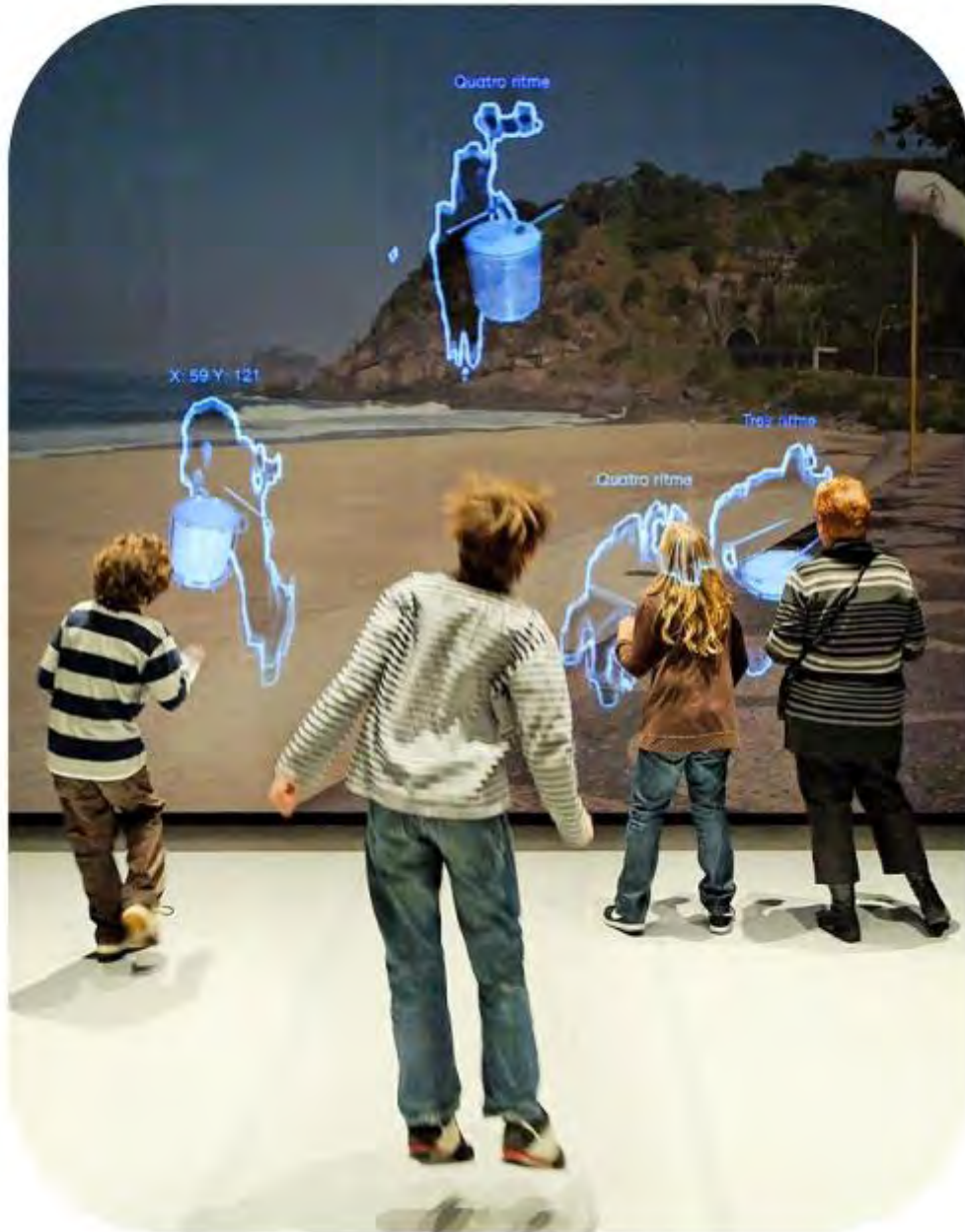
A l'échelle régionale, le MACTe pourra contribuer aux réflexions nourries par les musées de la Caraïbe, voire contribuer aux projets de développement d'institutions patrimoniales à travers l'association des musées de la Caraïbe, ou les collectifs tels que Tilting Axis.

A l'échelle locale, la mise en réseau des institutions patrimoniales du territoire pourra se faire autour d'un projet de réserves mutualisées à élaborer avec la Direction des affaires culturelles. Un centre de conservation et de ressources (CCR) et d'autres initiatives de mutualisation des compétences, encourageront ces institutions à exploiter leur complémentarité et à ne pas se positionner en concurrentes. En suivant le principe de l'opération « *Route de l'esclave, traces de mémoire* » du Conseil départemental et en s'y intégrant, un parcours de visite entre les différents établissements pourra également être proposé au visiteur qui se familiarisera, avec les jalons de l'histoire du territoire de la présence amérindienne au musée Edgard Clerc, aux expressions contemporaines du MACTe, en passant par le mouvement abolitionniste au musée Schoelcher, et par l'évocation de la société traditionnelle post-esclavagiste au Domaine Murat de Marie-Galante.

Centres de recherche et d'archives : le MACTe devra consolider ses liens avec les organismes de recherche afin de nourrir la pluridisciplinarité de son projet scientifique, ainsi qu'avec les archives départementales, les archives d'Outre-mer et les Archives nationales.

Réseaux associatifs : acteurs de mémoire de la société civile, ils concourent également à l'appropriation collective de l'institution et fonctionnent comme des viviers de ressources pour les projets sur le territoire, tels que le Centre de musiques et danses traditionnelles Repriz, le Centre guadeloupéen de la culture indienne, l'Akademiduka, Kamodjaka, mais aussi sur le plan national, tels que le CM98 en île de France, Mémoire et partages à Bordeaux, Memoria à La Rochelle, les Anneaux de la Mémoire à Nantes.

7. Enrichir l'expérience de visite : les nouvelles technologies



« Notre monde vient d'en trouver un autre »
Montaigne, *Essais*, 1588

Le numérique

L'expérimentation des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet d'explorer d'autres modes de monstration et d'ouvrir le champ des possibles, par exemple en termes de présentation du patrimoine culturel immatériel et des langues. Le numérique constituera un outil important de développement du MACTe-Lab, du MACTe-Ti Moun et du MACTe-Mobile. Il s'agit de mettre à profit les outils du numérique pour définir et inventer des contenus spécifiques au MACTe en prêtant une attention particulière à la matérialité et à l'inscription dans la société des objets visuels, décoratifs, usuels et architecturaux.

L'expérience augmentée : applications mobiles, sites internet, réseaux sociaux ou encore expositions virtuelles sont autant de nouveaux outils qui redéfinissent l'expérience du visiteur et rendent les expositions plus interactives et plus attractives. Les nouveaux outils numériques renforcent la compréhension du contenu. Le cadre médiateur classique est révolu et laisse place à une visite plus dynamique, plus pédagogique mais aussi plus libre. Grâce aux écrans, aux tablettes et aux smartphones, le visiteur est au plus près des artistes, de leurs œuvres et de leur univers et l'immersion devient le maître-mot des expositions. Les dispositifs de réalité augmentée permettent de dynamiser le contenu et de stimuler la curiosité des visiteurs.

L'exposition virtuelle pérennise le travail effectué par les conservateurs, historiens et experts et offre au public un accès permanent aux contenus qui figuraient dans l'exposition d'origine. Prolongement de l'exposition réelle, elle permet aussi la mise à disposition de ressources complémentaires (interviews, archives, photos...) et devient ainsi un outil d'apprentissage incontournable.

Communication

Les nouvelles technologies seront également un outil-clé dans les stratégies de communication. Elles permettront de mettre à disposition les bases de données et favoriseront l'accès à distance au contenu développé par l'établissement. Des publications seront également conçues pour la mise en ligne et le MACTe se dotera d'une lettre d'information relayant ses activités.

Le site internet et les réseaux sociaux : la présence en ligne est un outil incontournable de développement des publics, et permet de toucher des catégories moins familières de la visite des institutions patrimoniales. Les contenus numériques disponibles en ligne devraient inciter à la visite du lieu, ce qui encourage à mener une politique active d'édition de contenus en ligne, et à renforcer considérablement les contenus disponibles sur le site actuel.

Les médias : des actions menées en partenariat avec les chaînes régionales, et les chaînes nationales, notamment à l'occasion des grands événements et des dates incontournables du calendrier des commémorations nationales et internationales, pourront rendre compte de l'actualité de l'institution, en proposant par exemple de courtes pastilles documentaires autour des activités du MACTe-Mobile à l'occasion de ses déplacements sur le territoire.

8. Une gouvernance équilibrée : le fonctionnement



Barthélemy Togo, Urban requiem, 2015

Instances de décisions : le *Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturelle* (2020-2024) sera soumis à la validation du Conseil d'administration qui sera étroitement associé à toutes les phases de développement consolidées par le *Projet scientifique et culturel* (cf. p. 9). Le Comité scientifique sera sollicité pour nourrir les réflexions scientifiques, culturelles et artistiques qui présideront à la mise en place de la programmation muséographique et culturelle. Les cinq piliers du projet représentent des outils structurants et feront l'objet d'un suivi précis.

Organigramme : la mise en œuvre du projet s'appuiera sur des équipes compétentes et opérationnelles et nécessitera notamment la désignation d'un chef de projet pour chacun des cinq piliers. Dans la perspective de configurer un organigramme opérationnel, des entretiens individuels permettront d'établir un bilan de compétences et de définir pour chaque agent le parcours et les objectifs annuels, mais aussi les perspectives de progression à envisager sur le moyen et long terme (2020-2024). Les compétences nécessaires pour remplir des fonctions multi-tâches au vu de la taille de l'équipe seront identifiées et mobilisées dans l'équipe ou par d'éventuels recrutements. Des plans de formations individuels seront proposés à chaque agent. Des séances de formation adressées à l'ensemble de l'équipe et visant à améliorer les connaissances sur le contenu seront organisées en faisant intervenir de Grands témoins reconnus pour leur expertise dans le domaine concerné.

Budget : les orientations proposées par le *Projet d'orientation scientifique, artistique, pédagogique et culturelle* (2020-2024) seront évaluées et chiffrées en tenant compte des stratégies de financement supplémentaires à mobiliser. Les cinq piliers du projet représentent des outils structurants, qui nécessitent une diversification des sources de financements et doivent faire l'objet de levées de fonds externes ou de partenariats innovants. Chacun de ces cinq piliers peut se positionner comme une vitrine culturelle pour un acteur du monde économique, qu'il soit local, national ou international, en fonction de l'envergure des projets déployés et justifier ainsi la mise en place d'un partenariat public-privé.

Mécénat : la politique de privatisation des espaces contribue à augmenter l'attractivité de l'institution pour les partenaires économiques. Elle pourrait être combinée à des incitations à investir dans les projets. De nombreux fonds internationaux dédiés à la mise en œuvre de projets culturels pourront être sollicités, le fonds suédois SIDA, le fonds du Getty, le fonds Prince Claus, la fondation Ford, les fonds et mécènes intervenant sous l'égide de l'UNESCO etc. Les partenariats avec des institutions internationales bénéficiant déjà de ce type de financement faciliteront ces sollicitations pour la mise en œuvre de projets communs. Enfin, les différents appels à projets et programmes proposés par les ministères et structures gouvernementales, pourront être mobilisés et mis à profit.

Le MACTe-Lab pourrait intéresser des entreprises développant des outils numériques, et bénéficier des financements disponibles dans les laboratoires de recherche en quête de terrains d'application. Le MACTe-Mobile pourrait être co-financé par l'ensemble des 32 communes où il est destiné à stationner. Le MACTe-Ti Moun bénéficier de financements complémentaires du Ministère de l'éducation nationale. Le MACTe-Créatif pourra solliciter les nombreux fonds internationaux mis à disposition pour les projets de mobilité des artistes. Et le MACTe-Monde pourrait bénéficier des programmes mis en œuvre par le ministère des affaires étrangères.

Sécurité : la localisation de l'institution entraîne des problèmes de sécurité, signalés par les différents rapports d'activités, auxquels il faudra accorder la plus grande attention en raison de leur impact important sur l'attractivité du lieu et la qualité de l'expérience de visite.

CALENDRIER

2020 <i>Médecine des esclaves</i>	
Janvier à Juin	Carte blanche : lancement – <i>Sismographie des luttes</i> (février-mai) MACTe-Créatif / Pop-up : lancement art contemporain (mai-août) MACTe-Lab : lancement - Résidence scientifique <i>Debaa Mayotte</i> (mai-juill.)
Juillet à Décembre	MACTe-Lab : Médecine des esclaves (déjà en préparation – juillet-mai 21) MACTe-Mobile : lancement - <i>Médecine des esclaves</i> (août-mai 21) MACTe-Créatif / Pop-up : Saison Afrique 2020 (décembre-mars 21)

2021 <i>Exil des sons, dérive des mots : héritages et créations en musique</i>	
Janvier à Juin	Carte blanche : Trafficking (février-mai) MACTe-Créatif : résidence Art Camp I – lancement (février – mai) MACTe-Lab : Résidence scientifique Chimurenga (mai-juillet)
Juillet à Décembre	MACTe-Lab : Exil des sons, dérive des mots (juillet 21-mai 22) MACTe- Ti Moun : lancement <i>Exil des sons, dérive...</i> (juill 21-mai 22) MACTe-Mobile : Exil des sons, dérive des mots (août 21-mai 22) MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (décembre 21-mars 22)

2022 <i>Le voyage des Orishas, religions africaines et caribéennes</i>	
2022 Janvier à Juin	Carte blanche : Crossroads (février - mai) MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (février – mai) MACTe-Lab : Résidence scientifique Edition in craft (mai-juillet)
2022 Juillet à Décembre	MACTe-Lab : Le voyage des Orishas (juillet 22-mai 23) MACTe-Ti Moun : Le voyage des Orishas (juillet 22-mai 23) MACTe-Mobile : Le voyage des Orishas (août 22-mai 23) MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (décembre 22-mars 23)

2023	
<i>L'empire des signes : échos et fragments de savoir-faire</i>	
2023 Janvier à Juin	<p>Carte blanche : à déterminer (février-mai)</p> <p>MACTe-Créatif : résidence Art Camp II (février-mai)</p> <p>MACTe-Lab : Résidence scientifique (mai-juillet)</p>
2023 Juillet à Décembre	<p>MACTe-Lab : <i>L'empire des signes : échos et fragments</i> (juillet 23-mai 24)</p> <p>MACTe- Ti Moun : <i>L'empire des signes : échos...</i> (juill. 23-mai 24)</p> <p>MACTe-Mobile : <i>L'empire des signes : échos et fragments</i> (août 23-mai 24)</p> <p>MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (décembre 23-mars 24)</p>

2024	
<i>Montaigne, Amo, Khan et la figure de l'Esclave</i>	
Janvier à Juin	<p>Carte blanche : à déterminer (février-mai)</p> <p>MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (février-mai)</p> <p>MACTe-Lab : Résidence scientifique (mai-juillet)</p>
Juillet à Décembre	<p>MACTe-Lab : <i>Montaigne, Amo, Khan et la figure...</i> (juill 24-mai 25)</p> <p>MACTe- Ti Moun : <i>Montaigne, Amo, Khan et la figure...</i> (juill 24-mai 25)</p> <p>MACTe-Mobile : <i>Montaigne, Amo, Khan et la figure...</i> (août 24-mai 25)</p> <p>MACTe-Créatif / Pop-up : art contemporain (décembre 24-mars 25)</p>

*« Le droit de l'esclavage est nul,
non seulement parce qu'il est illégitime,
mais parce qu'il est absurde et ne signifie rien.
Ces mots, esclavage et droit, sont contradictoires. »*
Jean-Jacques Rousseau, *Du contrat social*, 1762



Le jury du *European Museum of the Year Award (EMYA)*, prix du musée européen de l'année a choisi en 2017, de décerner au Mémorial Acte l'une de ses cinq distinctions, le *Prix du Conseil de l'Europe 2017* en soulignant :

« L'élégance architecturale mise au service d'une mémoire dynamique et vivante, s'appuyant sur une approche pluridisciplinaire qui situe le public dans un présent informé par le passé.

Grâce émotionnelle, rigueur intellectuelle et niveau d'ambition propre à atteindre la Caraïbe, l'Europe et l'international ont été perçus comme révélateurs du grand potentiel de l'institution, à atteindre dans un avenir proche le niveau d'excellence d'une grande institution internationale. »

European Museum of the Year Award (EMYA), 2017

« Le rôle des musées dans la société évolue.

Les musées se réinventent constamment pour devenir toujours plus interactifs, axés sur leurs publics et sur leurs communautés, flexibles, adaptables et mobiles.

Ils sont devenus des centres culturels fonctionnant comme des plateformes où la créativité se combine au savoir et où les visiteurs peuvent également créer, partager et interagir.

Au fur et à mesure que les musées jouent un rôle de plus en plus importants en tant que pôles culturels, ils trouvent également de nouveaux moyens d'honorer leurs collections, leurs histoires et leurs héritages.

Cette transformation a un impact profond sur la théorie et la pratique des musées, et elle oblige également les professionnels des musées à repenser la valeur des musées et à remettre en question les frontières éthiques qui définissent la nature même de leur travail.

Tout en préservant leurs missions premières – collecte, conservation, communication, recherche, exposition – les musées ont transformé leurs pratiques pour rester plus proches des communautés qu'ils servent.

Aujourd'hui, ils recherchent des moyens novateurs de s'attaquer aux problèmes sociaux et de relever les défis de la société actuelle de manière proactive.

En tant qu'institutions au cœur de la société, les musées ont le pouvoir d'instaurer un dialogue entre les cultures, de jeter des ponts pour un monde pacifique et de définir un avenir durable. »

ICOM, Journée internationale des musées 2019



*« Dans le rire de sel des rochers
aux flaques marines, s'éleva le bruit
comme une rumeur sans écho
de l'Histoire, son vrai commencement »
Derek Walcott, La mer est Histoire, Le royaume du fruit-étoile, 1979*



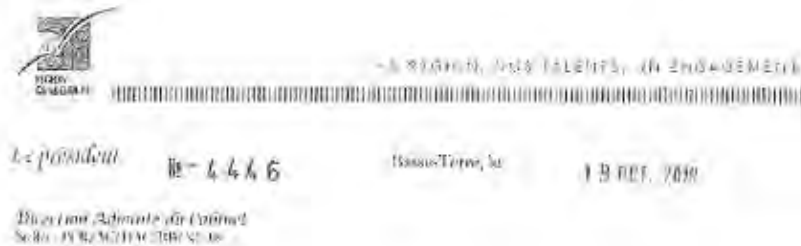
Jason deCaires Taylor, Vicissitudes, au large de l'île de la Grenade

*« And in the salt chuckle rocks
with their sea pools, there was the sound
like a rumour without any echo
of History, really beginning »
Derek Walcott, The Sea is History, The Star-Apple kingdom, 1979*

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Annexe n° 5 : Réponse du conseil régional au rapport de 2018 au titre du contradictoire

Perspectives d'évolution du Mémorial Acte



Monsieur l'Inspecteur Général,

J'accuse réception de votre courrier du 26 septembre 2018 relatif à la mission d'inspection interministérielle réalisée dans le cadre des travaux d'évolution du MACTe.

J'ai examiné avec beaucoup d'attention le rapport provisoire que vous m'avez fait tenir et je vous félicite pour la célérité avec laquelle vous avez accompli ce travail.

Ce rendu, par la clarté des informations qu'il renferme et par les analyses pertinentes que vous faites, reflète un état des lieux et un fonctionnement décrit par la réalité du quotidien. Ce socle me permettra d'amorcer avec les partenaires présents et en, dans les meilleurs délais les travaux conduisant à la création de l'établissement public de coopération culturelle.

Il s'agit de concevoir les recommandations à deux niveaux et de façon concomitante pour ne pas paralyser le fonctionnement du Pouil et freiner ses évolutions :

- Plusieurs recommandations peuvent être entreprises ou amendées sans délai en particulier s'agissant du fonctionnement de l'équipement et des contacts à établir pour une bonne coopération.
- A terme, l'objectif est de faire du MACTe un équipement d'attraction culturelle à l'échelle de la Guadeloupe, de la Caraïbe et du monde tel qu'il a été pensé. Ce dernier aspect permettra de répondre pleinement à la notion historique de l'interprétation de la traite, de l'esclavage et de ses abolitions.

Permettez-moi par ailleurs de formuler les aspects suivants :

Dans un premier temps, le Macte doit également être au service d'une meilleure attractivité touristique de la Guadeloupe et participer à la réussite de la politique régionale en matière de tourisme dont l'objectif avoué est d'attirer un million de touristes d'ici 2020. Les efforts porteront sur tous les marchés et en particulier le marché nord-américain.

HÔTEL DE RÉGION
AVENUE DU GÉNÉRAL DE GAULLE - 97300 GUADELOUPE
TEL. 0590 43 43 43 - FAX 0590 43 43 43 - WWW.GUADELOUPE.FR

Perspectives d'évolution du Mémorial Acte



LA RÉGION. NOS TALENTS. UN ENGAGEMENT.

Le président

-3-

Un île, la Guadeloupe est considérée dans les enquêtes touristiques comme la « capitale de la culture de la Caraïbe », à travers des identités multiples : amériaindienne (l'apogée de l'art typique de la Caraïbe), musicale, patrimoniale, picturale...

Ces éléments font de notre archipel un « hot spot » de la culture internationale et le récent Prix Nobel alternatif de littérature décerné à Maryse Condé donne à la Guadeloupe une nouvelle opportunité de faire valoir son rayonnement culturel international.

Par ailleurs, je suis particulièrement sensible à ce que le rayonnement du MACTe passe par la recherche scientifique, en lien avec les universités et le monde de la recherche, notamment à travers un projet culturel et scientifique réaffirmé, tant dans le projet (acquisitions d'ouvrages, colloques internationaux, bourses de recherche...) que dans le fonctionnement avec, comme vous l'avez souligné, un comité scientifique international.

Cette attractivité scientifique peut également se concevoir à travers la constitution d'un réseau des lieux de mémoire de l'esclavage dont le concept est déjà initié (Route de la mémoire) ou en devenir (Historial Delgrés).

Enfin, je souscris à vos recommandations en ce qui concerne la création de PEPOC, tant le cadre juridique que le statut adapté aux besoins. À ce sujet, je compte réunir prochainement le comité technique chargé de préparer pour le comité de pilotage que je préside avec le préfet de Région le cadre législatif et réglementaire du statut de cet EPOC.

Je vous prie d'agréer, Monsieur l'Inspecteur Général, l'expression de ma parfaite considération.


Président du conseil régional
Armand C. CALAIS

Monsieur Richard LAGRANGE
Inspecteur Général des Affaires Culturelles
3 rue de Valois
75001 PARIS

HÔTEL DE RÉGION
RUE DE VALOIS - 97000 GUADELOUPE
TÉL. 05 90 93 93 93 - FAX 05 90 93 93 94 - www.guadeloupe.gouv.fr

Annexe n° 6 : Avis de réintégration de la directrice générale en date du 23 septembre 2021



Pointe-à-Pitre, le 23 septembre 2021

OBJET : Avis de réintégration de la directrice générale de l'EPCC Mémorial ACTe

Madame, Monsieur,
Chers collaborateurs,

Par la présente, je vous informe de la réintégration de Madame Laurella RINCON au poste de Directrice Générale de l'Établissement Public de Coopération Culturelle « Mémorial ACTe » effective depuis le jeudi 16 septembre 2021.

Suite à l'ordonnance N° 2100980 en date du 15 septembre 2021 du Tribunal Administratif de Basse-Terre, cette dernière est réintégrée dans ses fonctions antérieures, avec les mêmes attributions. Je vous remercie par avance, de bien vouloir prendre en compte cette décision.

En tant que nouveau président du Conseil d'Administration depuis le 13 août dernier, j'ai souhaité tenir une rencontre avec Madame Laurella RINCON le vendredi 17 septembre afin d'échanger sur sa reprise de fonctions.

A l'issue de celle-ci, nous avons conjointement souligné la nécessité de réunir le personnel. Ainsi, une rencontre sera organisée au cours du mois d'octobre prochain, afin de discuter ensemble des modalités de reprise de l'activité du Mémorial ACTe, en arrêt depuis le mois de Février 2021.

Soyez assurés, chers collaborateurs, de mon engagement à rétablir des relations de travail apaisées et sereines au sein de l'établissement ; ainsi que de ma volonté à poursuivre avec vous, une collaboration fructueuse au service du rayonnement du Mémorial ACTe et de notre archipel.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes respectueuses salutations.

Le Président du Conseil d'Administration de l'EPCC Mémorial ACTe

Ary CHALUS

Mémorial ACTe Centre Caribéen d'Expressions et de Mémoire de la Traite et de l'Esclavage

30e Rue Paul, Darréoussier 97110 Pointe-à-Pitre - Téléphone 0590 25 36 00 - Courriel : avisales@mémorialacte.fr

Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Annexe n° 7 : Lettre du président du conseil d'administration du MACTe à la directrice générale en date du 8 décembre 2021





Le président

La réouverture de cet établissement public et toutes les manifestations présageant des orientations générales de la politique culturelle à venir, devraient être présentés aux membres du conseil d'administration du Mémorial Acte, comme l'indique l'article 10 des actuels statuts de cet établissement ?

Ne pensez-vous pas qu'il aurait pu être intéressant de rendre compte des conditions d'ouverture de l'établissement aux membres du conseil d'administration ?

L'invitation des membres du conseil d'administration, survenue la veille de l'ouverture annoncée du Mémorial Acte, alors que cette réouverture avait été largement diffusée préalablement par voie de presse et d'outil de communication visuels et audio, ne saurait être autre chose qu'un loupé administratif, que les membres n'ont pu que regretter.

Je vous prie ainsi, Madame la directrice, de bien vouloir me mettre en lien avec l'agent dédié à l'organisation des séances du conseil d'administration afin que je réunisse ce dernier dans les jours qui viennent, suivant un ordre du jour défini en concertation avec les membres du conseil d'administration.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, l'assurance de mes respectueuses salutations.

M. Ary Chalus

Président du Conseil d'administration du Mémorial Acte

Annexe n° 8 : Lettre du président du conseil d'administration du MACTe à la directrice générale en date du 11 juillet 2022



Pointe-à-Pitre, le lundi 11 Juillet 2022

Madame Laurella RINCON
Directrice du Mémorial Acte
Darboussier
97110 Pointe-à-Pitre

Madame la Directrice,

Prenant acte des difficultés soulevées au cours de la séance du conseil d'administration du lundi 27 juin 2022, je souhaite, par le présent courrier, rappeler les manquements et dysfonctionnements relevés lors de nos échanges et réitérer mon invitation à normaliser le fonctionnement de l'établissement.

En premier lieu, votre absence sur site lors du Conseil d'Administration du 27 juin, certes en raison d'une mission que vous n'avez pas su différer, a interpellé les administrateurs et nous interroge sur la place que vous accordez au fonctionnement du Conseil d'Administration du MACTe, au même titre que les annulations et indisponibilités quant aux rendez-vous fixés avec les membres de mon équipe et avec moi-même.

Les administrateurs et moi-même avons noté l'absence de Procès-verbal pour la séance du 25 février 2022 ainsi que la non-production de procès-verbaux, y compris le cas échéant de procès-verbaux de carence, pour les séances précédentes dont les projets seraient pourtant en possession de la direction du MACTe.

Je rappelle qu'il vous appartient de réunir les projets des procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration et qu'il convient de les soumettre à la vice-présidente du Conseil d'Administration afin qu'ils soient promptement proposés au vote du prochain Conseil d'administration.

Vous nous avez indiqué avoir sollicité l'expertise de cabinets conseils pour accompagner la gestion financière et la gestion des ressources humaines de l'établissement.

Je vous saurais, dès lors, gré de bien vouloir transmettre les notes et les résultats d'analyses de ces cabinets.

Concernant les ressources humaines, vous avez indiqué aux administrateurs avoir procédé à des recrutements et à 4 licenciements de salariés « non protégés, en droit de retrait infondé et en insubordination » pour reprendre vos mots.

Mémorial ACTe Centre Caraïben d'Expressions et de Mémoire de la Traite et de l'Esclavage

Darboussier, rue Kaspell 97110 Pointe-à-Pitre

Je souhaiterais que soit établi, à l'attention du conseil d'administration, la liste exhaustive des recrutements effectués par vos soins et la liste des personnes ayant quitté l'EPCC quelles que soient les modalités (licenciement, rupture conventionnelle...).

Ces recrutements et licenciements ont été opérés sans que le Conseil d'Administration en soit préalablement informé ; je souhaite une fois de plus rappeler qu'il est nécessaire qu'il le soit, en conformité avec les statuts de l'EPCC.

Par ailleurs, vous avez également indiqué lors de ce Conseil d'Administration, avoir décidé du report des dates de l'élection des représentants du personnel au CA et au CSE, sans qu'une note explicative formalisant l'annulation de ces élections, ne me soit parvenue.

Le Conseil d'Administration réitère sa demande urgente d'organiser les élections du CSE et des représentants des personnels au CA ; nous nous sommes arrêtés sur la date butoir du 15 août 2022 pour finaliser cette obligation.

Parmi les éléments à transmettre en urgence, les membres du Conseil d'Administration ont précisé : le projet d'organigramme, une note informant des contrats avec les entreprises, une note relative aux actions judiciaires en cours (notamment les affaires portées devant le Conseil de Prud'hommes).

Je vous demande aussi, de nous transmettre tous les éléments concernant la prestation de gardiennage du MACTe et les éléments contractuels qui y affèrent.

A ce jour, je n'ai pas eu connaissance du lancement d'une procédure de marché public, pourtant obligatoire compte tenu des montants présumés d'une telle prestation.

Ces dysfonctionnements soulignent, une fois de plus, l'urgence de compléter l'organigramme de l'établissement.

Les membres du CA ont regretté que le recrutement d'un DAF et d'un DRH n'aient toujours pas été réalisés afin de compléter l'organisation de la direction de l'EPCC.

Tous ces éléments, notes et rapports d'analyses, doivent pouvoir être présentés au prochain Conseil d'administration, après avoir été préalablement communiqué à la vice-présidente du CA.

Les administrateurs de l'EPCC MACTe ont aussi demandé que le dispositif Pass' culture, ouvert aux 15-17 ans, déployé depuis 18 mois en Guadeloupe afin de diversifier l'accès à la culture et offrir à la jeunesse une autonomie culturelle, puisse bénéficier d'un partenariat avec le Mémorial ACTe.

Le MACTe n'a à ce jour, toujours pas signé la convention, il vous appartient de mettre en œuvre ce partenariat.

Votre projet scientifique et culturel pour l'établissement ainsi que vos propositions pour la composition du comité scientifique n'ont toujours pas été communiqué aux membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration réitère sa demande que soit mise en place un secrétariat destiné à formaliser et à fluidifier les échanges entre la direction du MACTe et les membres du Conseil d'administration, notamment pour informer les membres du CA, bien en amont, du calendrier des manifestations et événements organisés par le MACTe.

Le dernier dysfonctionnement relevé semble plus grave. Le Conseil d'Administration note l'absence, encore à ce jour, de votre proposition de budget primitif ; ce dernier n'ayant pas été voté dans les délais prévus par la loi et les statuts de l'EPCC.

Je considère que cette défaillance budgétaire, qui a abouti à une saisine de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) par le préfet de région, est à même de constituer une faute professionnelle.

La mission d'audit organisationnel et financier votée par le conseil d'administration nous permettra de cartographier les carences de gestion de l'établissement.

Cette mission permettra aussi de clarifier le projet de l'établissement, ses missions ainsi que les ressources humaines, financières et logistiques à mobiliser.

Il conviendra enfin de définir les périmètres et la chaîne des responsabilités entre le conseil d'administration, la présidence et la direction.

La clarification du système de délégations devra s'appuyer sur les textes réglementaires, les statuts et pourrait être complété par une délibération du Conseil d'administration.

Enfin, par décision du conseil d'administration, je représenterai, en qualité de Président du Conseil d'Administration, l'établissement dans toute campagne de communication du MACTe, notamment celle relative à l'arrivée de la Route du Rhum en Guadeloupe.

L'annonce de la visite du Ministre de la culture du Sénégal et des représentants de la Résidence d'Artiste de Dakar est une heureuse nouvelle, ce type d'événement souligne l'importance et la responsabilité de l'EPCC dans le monde.

Cela nous oblige tous et nous engage collectivement et dans le respect, à œuvrer pour le redressement de l'établissement et la mise en œuvre d'une gestion exemplaire.

Je vous prie de recevoir, Madame la Directrice, l'expression de mes sincères salutations.

Ary CHALUS

Président du Conseil d'Administration de l'EPCC



Le Mémorial ACTe : sept ans après sa création, un bilan décevant, un avenir à construire

Annexe n° 9 : Rapport au conseil d'administration du MACTe concernant la transformation de l'établissement en EPA



Rapport au Conseil d'Administration de L'EPCC Mémorial ACTe

Mémorial ACTe, Darbournier, 97110 Pointe-à-Pitre

Objet : transformation du MACTe (Etablissement Public Industriel et Commercial) en établissement public à caractère administratif

Le Président

Le Mémorial ACTe, Centre caribéen d'expression de la mémoire et de l'histoire de la traite négrière transatlantique de l'esclavage et de leurs abolitions, inauguré le 10 mai 2015 a été géré par le biais d'un marché public par la SEM Patrimoniale. A la demande du Président du Conseil régional, une mission interministérielle diligentée par Madame la Ministre de la Culture et par la Ministre des Outre-Mer a constaté le caractère inapproprié du mode de gestion et de gouvernance du MACTe et a recommandé la création d'un établissement public de coopération culturelle (EPCC).

La mission prenant acte des conditions dans lesquelles se sont déroulées les premières années de gestion, et la difficulté d'apprécier la pertinence des dépenses et des recettes des exercices précédents, recommandait la mise en place d'un EPCC à caractère industriel et commercial, administré par un conseil d'administration et, à titre conservatoire, le maintien des contributions versées, par le Conseil Régional, à la SEM Patrimoniale.

Cette qualification juridique d'EPIC, a facilité le transfert des personnels de droit privé, employés par la SEM. En effet, les personnels d'un EPIC relèvent du code du travail.

L'EPCC a été créé par arrêté préfectoral du 01/07/2019. Les deux exercices écoulés conduisent à envisager une évolution des statuts pour mettre en adéquation la qualification juridique et les critères fixés par la jurisprudence : l'objet du service, l'origine des ressources (essentiellement publiques) et les modalités de fonctionnement (C.E. Assemblée, 16 novembre 1956, Union Syndicale des Industries Aéronautiques, Rec. C.E. p.434). Au regard de ces critères il ne fait pas de doute que le MACTe du fait de ses missions, de son financement, a toutes les caractéristiques d'un établissement public administratif.

Cette évolution vise également à prévenir les observations de la chambre régionale des comptes, qui a demandé le changement de qualification juridique de l'établissement public industriel et commercial, en charge de la formation professionnelle en Guyane, dont les ressources provenaient essentiellement de contributions publiques, comme le MACTe. Cette évolution de la qualification juridique emporte deux conséquences en matière de gestion des ressources humaines de l'EPCC.

Conformément à l'article R1431-8 du CGCT : le Président « nomme le personnel des établissements publics de coopération culturelle ou environnementale à caractère administratif, après avis du directeur ».

Les personnels d'un établissement public administratif, sauf deux exceptions, sont des contractuels de droit public.

Pour prévenir également des observations de la Chambre, il paraît souhaitable d'ajuster les contributions statutaires de chacun des membres fondateurs versées en compensation des missions d'intérêt général exercées par l'EPCC, afin d'éviter toute surcompensation de ces missions confiées à l'EPCC, par le Conseil d'Administration.

Enfin, le partage des responsabilités sur la dévolution des biens est précisé par cette modification statutaire. Compte tenu de la complexité architecturale de la structure du Mémorial ACTe, les travaux de maintenance (gros entretien) seront réalisés par le Conseil régional qui en assurera la maîtrise d'ouvrage, dans les conditions prévues par une Convention entre le Conseil Régional et l'établissement public.

Il est demandé au Conseil d'Administration :

- De valider le principe de cette évolution statutaire ;
- D'autoriser le Président à engager la procédure de modification statutaire, à saisir les collectivités territoriales membres de l'établissement public et en cas de délibérations concordantes des membres, de demander au représentant de l'Etat d'approuver par arrêté la modification des statuts ;
- D'autoriser le Président à signer tout acte utile à ce dossier.

Le Président

Ary CHALLES

Décision du Conseil

Membres excusés ou ayant donné pouvoir :

Membres absents ou excusés :

Membres absents :