



# Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État

MARS 2015

Serge **KANCEL**  
Frédéric **BAUDOUIN**  
Camille **HERODY**  
Claire **LAMBOLEY**

**IGF**

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

**IGAC**

Inspection générale  
des affaires culturelles





Inspection générale  
des finances

N° 2014-M-071-03

Inspection générale  
des affaires culturelles

N° 2015-06

## **RAPPORT**

# **ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES DES ORGANISMES CULTURELS DE L'ÉTAT**

Établi par

**FRÉDÉRIC BAUDOIN**  
INSPECTEUR DES FINANCES

**CAMILLE HERODY**  
INSPECTRICE DES FINANCES

**AVEC LA PARTICIPATION DE**

**ALAIN DAMAIS**  
INSPECTEUR DES FINANCES

**SERGE KANCEL**  
INSPECTEUR GÉNÉRAL DES AFFAIRES  
CULTURELLES

**CLAIRE LAMBOLEY**  
SECRETARIAT GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DE LA  
CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

**- MARS 2015 -**



## SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 1<sup>er</sup> août 2014, le ministre des finances et des comptes publics, le ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique, la ministre de la culture et de la communication et le secrétaire d'État chargé du budget ont confié à l'Inspection générale des finances (IGF) et à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) une mission relative à l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État, menée en lien avec le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication.

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) et la coordination en a été confiée au secrétaire général du ministère de la culture et de la communication.

Le présent rapport a pour objet d'analyser l'évolution des différentes ressources propres des organismes culturels de l'État relevant du ministère de la culture et de la communication au cours des dix dernières années, puis d'en évaluer les coûts associés afin d'identifier les ressources nettes correspondantes, et enfin de définir les marges de manœuvre et leviers de développement complémentaires encore disponibles et compatibles avec les missions de service public des établissements.

Le développement des ressources propres est une préoccupation stratégique partagée par la grande majorité des 36 organismes du périmètre retenu par la mission<sup>1</sup>, ce qui s'est traduit par une progression de 54,1 % à périmètre constant<sup>2</sup> sur la période 2004-2013, soit une croissance annuelle de 4,9 %. Pour autant, cette forte hausse est à mettre en regard de la hausse en parallèle des charges de fonctionnement dans des proportions quasiment similaires, à +40,5 % sur la période, soit une croissance annuelle de 3,9 %. Au final, le taux de ressources propres de fonctionnement (TRPF) des organismes culturels de l'État n'a que modérément progressé entre 2004 et 2013 en passant de 37,5 % à 40,7 % pour l'ensemble du champ<sup>3</sup>, et de 37,5 % à 43,6 % à périmètre constant, sachant que cette progression a essentiellement eu lieu entre 2009 (TRPF à 37,9 %) et 2013 (43,6 %).

L'amplitude de ce taux varie dans de très grandes proportions d'un établissement à l'autre et entre les 6 catégories d'établissements définies par la mission. Relativement plus élevé pour les organismes des catégories « Musées et patrimoine » et « Opérateurs d'expositions », le TRPF est proche de la moyenne pour ceux du « Spectacle vivant » et significativement plus modéré (inférieur à 20 %) pour les organismes des trois autres catégories (« Livre et médias », « Manufactures » et « Musées et patrimoine SCN<sup>4</sup> »). Sur l'ensemble du champ le TRPF était en moyenne de 40,7 % en 2013, mais 8 des établissements avaient un taux supérieur à 50 % tandis que 13 d'entre eux avaient un taux inférieur à 20 %, ce qui montre que la part des ressources propres dans le budget de fonctionnement varie fortement d'un organisme culturel à l'autre et dépend de multiples facteurs.

---

<sup>1</sup> Chacun des 36 établissements retenus a été appelé à répondre à deux questionnaires, l'un qualitatif, l'autre quantitatif, et a été rencontré par la mission.

<sup>2</sup> Ce périmètre constant correspond aux 24 établissements pour lesquels la mission dispose des données exhaustives pour la période 2004-2013.

<sup>3</sup> Soit 33 établissements, 3 des 36 organismes sollicités n'ayant pas donné de chiffres exploitables.

<sup>4</sup> Services à compétence nationale.

## Rapport

L'étude de la répartition des ressources propres entre les 9 catégories retenues par la mission montre que la billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres des organismes culturels de l'État (44,5 % sur la période 2012-2013), suivie par la valorisation du domaine (14,8 %), les produits dérivés (13,9 %), le mécénat/partenariat (12,8 %) et la valorisation des collections et des productions (7,4 %). Les 4 autres catégories (« activités culturelles annexes », « médiation et services aux visiteurs », « valorisation du patrimoine immatériel » et « produits financiers ») ne représentent que 6,6 % des ressources propres. Les données plus approfondies et centrées sur les années 2011 à 2013, récoltées auprès d'un périmètre plus restreint d'établissements<sup>5</sup>, montrent une progression de 9,2 % des ressources propres entre 2011 et 2013, avec une forte progression des services aux visiteurs (+25,6 %), de la valorisation des collections et des productions artistiques (+18,1 %) ainsi que de la valorisation du domaine (+15,2 %). Au final, l'évolution à la hausse du montant global des ressources propres sur les trois dernières années a été principalement portée par la billetterie et la valorisation du domaine.

Comme évoqué *supra*, la mobilisation des ressources propres s'est accompagnée d'une hausse en parallèle des charges. La mission a mené sur neuf établissements disposant d'une comptabilité analytique ou ayant pu y travailler en réponse au questionnaire reçu, une analyse en coûts complets qui a montré que, en dépit des spécificités propres à chacun des organismes étudiés et sans négliger le fait que cette analyse ait été conduite sur la seule année 2013, seules trois activités (la location d'espaces, les redevances de concessions et le mécénat, sous réserve de la dépense fiscale et des contreparties offertes aux mécènes qu'il induit) contribuent systématiquement à l'équilibre financier des établissements. L'ensemble des autres activités (les activités annexes telles que la gestion d'un auditorium, les expositions itinérantes, la gestion en direct d'une boutique, l'ingénierie culturelle, les éditions, les activités numériques et la gestion des droits de propriété intellectuelle) présentent, en moyenne sur l'échantillon analysé, un résultat déficitaire. Ces résultats posent la question du maintien et du développement de ces activités à l'équilibre financier fragile lorsqu'il n'apparaît pas qu'elles participent significativement aux missions de service public de l'établissement.

Par ailleurs, certaines contraintes propres aux établissements ou qui leur sont extérieures peuvent limiter leurs perspectives de développement des ressources propres. Les organismes culturels se heurtent ainsi aux contraintes physiques de leurs espaces, notamment pour les privatisations, ou à des contraintes techniques telles que les logiciels de billetterie dont ils disposent. Par ailleurs, l'apport de la billetterie, qui est la principale ressource propre, est limité par des politiques de gratuité et de tarification réduite liées aux objectifs de démocratisation culturelle. Ainsi, à périmètre constant dans le secteur des musées et du patrimoine<sup>6</sup>, si le prix moyen pondéré du billet plein tarif est en hausse de 41,5 % sur la période 2004-2013, soit une progression de 21,4 % au-delà de l'inflation, le prix moyen payé par visiteur, c'est-à-dire en prenant également en compte les tarifs réduits et les entrées gratuites, a lui augmenté de 28,4 % sur la période 2004-2013 soit 10,1 % au-delà de l'inflation.

Sur la base de ces constats, la mission préconise de développer les ressources propres des organismes culturels de l'État autour de deux axes majeurs : améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier et rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile.

S'agissant du premier axe, la dynamisation des recettes de billetterie reste le principal levier de développement des ressources propres et devrait être engagée à trois niveaux :

---

<sup>5</sup> Sur les 36 organismes culturels a été établi un périmètre restreint composé des 17 les plus importants (en taille et budget) et/ou les plus emblématiques de leur catégorie, qui ont fait l'objet d'un questionnaire plus approfondi.

<sup>6</sup> Ce périmètre prend en compte les 10 musées et monuments pour lesquels les données concernant la tarification sont exhaustives depuis 2004.

## Rapport

- ◆ les politiques tarifaires peuvent être optimisées par une adaptation plus fine aux capacités de paiement des différentes catégories de public :
  - il subsiste des marges de progression des tarifs tout en étant attentif aux effets de seuil qui pourraient avoir un impact excessif sur le niveau de la fréquentation payante française associée. En effet, un *benchmark* réalisé par la mission a montré que les tarifs des billets des grands musées français restent inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants<sup>7</sup>. Par ailleurs, une étude menée dans le cadre de cette mission par le cabinet Ernst & Young (EY) pour le SGMAP<sup>8</sup> montre que la grande majorité des Français juge acceptable le prix des activités culturelles<sup>9</sup>. Enfin, il ressort d'une analyse menée par la mission que l'augmentation des tarifs au cours des 10 dernières années n'a pas eu un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus ;
  - les dispositifs de gratuité sont plus nombreux en France que dans les pays étrangers, et ceux qui s'apparentent à un effet d'aubaine, tels que les 1<sup>ers</sup> dimanches du mois dans les musées et monuments nationaux, pourraient être limités, voire supprimés ;
  - la modulation des tarifs et des amplitudes horaires en fonction de la saison gagnerait à être appliquée plus largement dans le domaine du patrimoine de même que, pour ce qui concerne le spectacle vivant, les pratiques tarifaires pour s'adapter aux différences de demande sur la semaine, telles que celles mises en place par l'Opéra de Paris ;
- ◆ l'amélioration des conditions de réservation, d'accès et de visite qui correspond à une attente forte du public (à titre illustratif, l'étude EY a montré que les Français étaient disposés à payer le double pour bénéficier de la visite au calme d'un musée plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence, démontrant ainsi l'importance accordée par le public aux conditions de visite) pourrait être valorisée dans le prix des billets. Ainsi, le développement de l'achat en ligne et des billets horodatés, voire l'introduction d'une tarification variable en fonction du créneau horaire, apparaissent comme une priorité ;
- ◆ une meilleure qualification des offres de services payants devrait être développée, par un élargissement de l'offre-type offerte au public (ex : généralisation des billets complets intégrant expositions et collections permanentes, développement de billets incluant des services d'audioguides ou d'applications *smartphone* payantes, etc.) ou des offres « *premium* » à destination des publics à plus fort consentement à payer (ex : visites privilèges en dehors ou pendant les heures d'ouverture, offres exceptionnelles en nombre de places limité comme la visite des coulisses d'un théâtre ou la possibilité d'assister à une répétition, etc.).

La valorisation du domaine, que ce soit sous forme de concession ou de location temporaire, représente une deuxième ressource importante (en moyenne 3,74 M€ par établissement sur l'ensemble du champ, soit 15 % de leurs ressources propres en 2013) et qui reste positive en coûts complets. Elle pourrait davantage être optimisée à travers une meilleure structuration de l'offre commerciale sur les locations d'espace et la préservation des créneaux ouverts à la location plutôt que de privilégier les contreparties offertes aux mécènes. La mission juge

---

<sup>7</sup> Le cas des musées entièrement gratuits, comme les grands musées de Londres ou de Washington, ne constitue pas un élément de comparaison pertinent, le modèle économique sous-tendu étant radicalement différent.

<sup>8</sup> Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, « Déterminants de la demande des EP culturels », décembre 2014.

<sup>9</sup> 69 % des Français ayant visité un monument historique au cours des 12 mois précédents jugent acceptable le prix d'entrée qu'ils ont eu à payer, ce pourcentage passant à 68 % lorsqu'il s'agit d'une exposition temporaire et 77 % pour un musée. Il en va de même pour 72 % des spectateurs d'un concert classique et pour 74 % des spectateurs d'une pièce de théâtre.

## Rapport

également utile de développer en lien avec l'APIE le référencement et la communication sur l'offre d'espaces commercialisables et par ailleurs de fixer des indicateurs relatifs à cette ressource dans les contrats d'objectifs des établissements. Il convient de noter sur ce sujet que l'extension des horaires d'ouverture au public dans les établissements patrimoniaux (nocturnes, ouverture prévue sept jours sur sept de trois établissements<sup>10</sup>) et les contraintes liées au nombre de représentations et de répétitions dans les établissements du spectacle vivant réduisent les opportunités de privatisation des espaces.

La mission a relevé les efforts des établissements, en dépit du contexte économique, pour obtenir des ressources de mécénat, mais elle estime par ailleurs nécessaire de maintenir dans un contexte de concurrence entre eux, une relation équilibrée avec les mécènes et de privilégier d'autres ressources, moins contraignantes pour les finances publiques, lorsqu'elles sont concurrentes en termes d'usage et d'un rapport comparable. En effet, si le mécénat renforce les liens des établissements avec le tissu économique et peut déboucher sur des collaborations étroites, il constitue une ressource propre d'une nature particulière en cela qu'elle est partiellement financée par la dépense fiscale<sup>11</sup>, qu'elle est susceptible de fragiliser, à travers les contreparties offertes aux mécènes, l'équilibre d'autres activités pouvant générer des ressources propres et enfin, qu'étant généralement fléchée sur des programmes spécifiques, elle est peu mobilisable en soutien au fonctionnement général des établissements. La mission recommande d'élaborer une grille de contreparties mécénat en valorisant les contreparties matérielles et immatérielles et de subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance du reçu fiscal à la présentation d'un compte d'opérations certifiées.

S'agissant du deuxième axe, consistant à rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile, la mission recommande de développer la vente d'expositions « clefs en main », en priorité à destination de l'étranger comme a pu le faire par exemple le Musée d'Orsay (2,8 M€ de chiffre d'affaires en 2011, 2,3 M€ en 2012 et 1,8 M€ en 2013, quasiment nets de coût). Concernant les établissements de spectacle vivant, il importe de développer davantage la vente de spectacles, notamment à travers des accords de coproduction déléguée, l'allongement de la durée d'exploitation des spectacles ou l'augmentation du nombre de représentations.

La mission estime par ailleurs préférable de maintenir la délégation à des professionnels de la gestion des boutiques et de la conception des produits dérivés, système qui présente l'avantage, du point de vue des établissements, de dégager une ressource *a minima* stable voire dynamique du fait de la pression à la hausse exercée sur le taux de redevance lors du renouvellement concurrentiel des concessions.

La meilleure exploitation du potentiel de développement de la marque attachée aux établissements est à rechercher, tout particulièrement pour les quelques grands établissements à forte notoriété qui présentent un important potentiel à cet égard.

Concernant le numérique, la mission estime qu'il offre indéniablement des possibilités nouvelles aux établissements, qui gagneraient à être développées à plusieurs niveaux (détermination des meilleurs canaux pour se faire connaître, collecte de données auprès du public pour améliorer la connaissance de ce dernier et mieux cibler les offres, développement d'applications, etc.). Cependant, il importe de s'assurer que le développement des offres numériques ne se fasse pas au détriment de l'évolution des ressources propres, en particulier par la substitution d'offres gratuites à des offres payantes (ex : applications *smartphone* en remplacement des audioguides).

<sup>10</sup> Musée du Louvre, Musée d'Orsay et Château de Versailles.

<sup>11</sup> D'un point de vue global, pour deux des sept établissements analysés en comptabilité analytique, l'effet de levier attendu de la dépense fiscale est négatif si l'on impute les coûts administratifs associés à sa mise en œuvre (équipes dédiées à la recherche de mécènes) et les contreparties accordées aux mécènes.



## Rapport

La mission estime nécessaire de réinterroger l'opportunité des activités « annexes » à l'équilibre financier fragile comme la gestion des auditoriums et notamment l'offre en matière de spectacle vivant proposée par les établissements patrimoniaux. Les activités culturelles annexes occasionnent, en 2013, un déficit moyen de -4,12 M€ par établissement analysé en coûts complets sur ce point<sup>12</sup> et le fonctionnement des auditoriums de 5 des établissements concernés<sup>13</sup> représente une dépense de l'ordre de 22 M€. Eu égard à leur impact financier, les activités annexes devraient se limiter à celles dont il ressort d'un accord entre la tutelle et l'établissement qu'elles sont effectivement un complément significatif du « cœur de métier » des établissements.

À l'appui de cet axe, il importe de mobiliser davantage la tutelle dans l'accompagnement des établissements sur différents points tels que la généralisation de la comptabilité analytique, le suivi rigoureux des frais de personnels mis à disposition par l'État (titre 2 du ministère de la culture et de la communication) afin de donner une meilleure visibilité aux établissements sur leurs coûts de personnels, le développement de l'échange de bonnes pratiques et de la mise en réseaux entre les organismes culturels dans le cadre d'une stratégie plus explicite, l'utilisation des flexibilités et marges existantes en matière de gestion des personnels (recrutement, organisation du temps de travail, etc.), l'appropriation par les personnels des enjeux du développement des ressources propres, dans le cadre de principes déontologiques partagés, ou une plus forte responsabilisation des SCN dans la recherche de ressources propres.

L'ensemble de ces préconisations peuvent être mises en œuvre selon trois scénarios que la mission présente en conclusion du rapport :

- ◆ le scénario 1 identifie les gisements les plus rentables ou les plus accessibles de développement des ressources nettes ;
- ◆ le scénario 2 ajoute le renforcement de la logique économique et commerciale dans la gestion des établissements ;
- ◆ le scénario 3 propose en outre une évolution de certains des modes de fonctionnement des établissements et peut s'inscrire dans une perspective à plus long terme.

---

<sup>12</sup> Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles, Opéra de Paris, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP.

<sup>13</sup> Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. LES ORGANISMES CULTURELS DE L'ÉTAT ONT ACCRU DE FAÇON CONSTANTE LEURS RESSOURCES PROPRES AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES MAIS SANS RÉELLE SUBSTITUTION AUX RESSOURCES PUBLIQUES.....</b>	<b>5</b>
1.1. Le développement des ressources propres est une préoccupation stratégique partagée par la grande majorité des 36 organismes sollicités dans le cadre de la mission mais n'a pas permis d'améliorer significativement leur taux d'autofinancement sur les 10 dernières années .....	5
1.2. Le développement des ressources propres sur les dix dernières années est très variable selon les secteurs d'activité, les statuts des établissements et les types de ressources concernés .....	6
1.2.1. <i>La part d'autofinancement des organismes culturels de l'État a globalement progressé entre 2004 et 2013, mais avec des différences marquées selon les secteurs d'activité et le statut des établissements.....</i>	<i>6</i>
1.2.2. <i>La hausse des ressources propres des organismes culturels de l'État inclus dans le périmètre restreint analysé de façon plus approfondie sur la période 2011-2013 (+9,2%) est principalement portée par l'évolution de la billetterie (+8,9%) qui représente près de la moitié des ressources.....</i>	<i>8</i>
<b>2. LA MOBILISATION DE RESSOURCES PROPRES S'EST ACCOMPAGNÉE D'UNE HAUSSE EN PARALLÈLE DES CHARGES ET SE HEURTE PAR AILLEURS À DES CONTRAINTES INTERNES OU EXTERNES QUI EN LIMITENT L'EFFICACITÉ.....</b>	<b>9</b>
2.1. En coûts complets, sur le panel examiné, seules trois activités dégagent des recettes nettes pour les établissements : les locations d'espaces, les redevances de concessions et le mécénat .....	9
2.2. L'apport de la billetterie, qui est la principale ressource propre, est limité par des politiques de gratuité et de tarification réduite liées aux objectifs de démocratisation culturelle .....	10
2.3. Certains établissements se heurtent aux contraintes physiques de leurs espaces, notamment pour les privatisations, ou à des contraintes techniques (logiciels de billetterie) .....	11
<b>3. SUR LA BASE DE CE CONSTAT, DEUX AXES COMPLÉMENTAIRES D'ÉVOLUTION SONT PROPOSÉS POUR UN DÉVELOPPEMENT RAISONNÉ DES RESSOURCES PROPRES À L'AVENIR.....</b>	<b>12</b>
3.1. Améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier.....	12
3.1.1. <i>Dynamiser les recettes de billetterie en les articulant autour de trois axes stratégiques : l'optimisation de la politique tarifaire, la valorisation de conditions plus favorables d'accès et de visite, et le déploiement d'offres de services payants répondant aux attentes des visiteurs et des spectateurs.....</i>	<i>12</i>
3.1.2. <i>Optimiser les ressources de valorisation du domaine .....</i>	<i>17</i>
3.1.3. <i>Maintenir, dans un contexte de concurrence entre établissements, une relation équilibrée avec les mécènes et privilégier d'autres ressources,</i>	

<i>moins contraignantes pour les finances publiques, lorsqu'elles sont concurrentes en termes d'usage et d'un rapport comparable.....</i>	19
3.2. Rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile.....	20
3.2.1. <i>Améliorer les accords de coproduction ou de diffusion.....</i>	20
3.2.2. <i>Maintenir une gestion déléguée des boutiques et de la conception des produits dérivés à des professionnels.....</i>	22
3.2.3. <i>Mieux exploiter le potentiel de développement de la marque des établissements culturels français, tout particulièrement les plus grands d'entre eux.....</i>	23
3.2.4. <i>Exploiter les potentialités du numérique en veillant à éviter une substitution systématique d'offres gratuites à des offres payantes.....</i>	24
3.2.5. <i>Réinterroger l'opportunité des activités « annexes » à l'équilibre financier fragile.....</i>	25
3.2.6. <i>À l'appui de cet axe, mobiliser davantage la tutelle dans l'accompagnement des établissements.....</i>	26
<b>4. LA MISSION PROPOSE TROIS SCÉNARIOS DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 1<sup>er</sup> août 2014, le ministre des finances et des comptes publics, le ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique, la ministre de la culture et de la communication (MCC) et le secrétaire d'État chargé du budget ont confié à l'Inspection générale des finances (IGF) et à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) une mission relative à l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État, menée en lien avec le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication.

Cette évaluation est réalisée dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) et la coordination en a été confiée au secrétaire général du ministère de la culture et de la communication. La mission a référé dans ce cadre à un comité de pilotage associant, autour de ce dernier, les directions des ministères concernées<sup>14</sup>, plusieurs organismes culturels de l'État de différentes tailles et catégories<sup>15</sup>, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et un représentant de grands mécènes. Ce comité de pilotage a été installé le 7 octobre 2014 et s'est réuni une dernière fois le 24 février 2015 pour la restitution finale des conclusions. Un groupe de suivi a également été associé aux travaux de la mission, composé des services concernés du ministère de la culture et de la communication et d'une quinzaine d'organismes du périmètre étudié.

Conformément à la lettre de mission, les travaux ont été conduits autour des trois axes suivants :

- ◆ dresser un état des lieux de l'évolution globale des ressources propres entre 2004 et 2013, et par catégories de ressources propres sur les trois dernières années, en explicitant les stratégies déployées par les organismes pour atteindre ce résultat ;
- ◆ questionner les coûts et l'opportunité du développement des ressources propres en identifiant les moyens qui y sont consacrés dans une perspective d'analyse en coûts complets, en évaluant la sensibilité de ces ressources à la conjoncture économique et, pour ce qui est des politiques tarifaires, en étudiant l'élasticité de la fréquentation au prix ;
- ◆ explorer les marges de manœuvre encore disponibles pour le développement de ces ressources.

La mission a défini son périmètre d'investigation de manière large, tout en veillant à sa cohérence, afin de préserver à la fois la faisabilité de l'exercice et la pertinence de ses recommandations. À cette fin a été retenu dans le champ un ensemble formé d'établissements culturels de l'État de tailles diverses, ayant une vocation muséale, patrimoniale ou de production d'expositions et de spectacle vivant, à savoir les musées, les châteaux et autres établissements patrimoniaux, les opéras et théâtres nationaux. Ont également été retenus quelques grands établissements de transmission du savoir et de la culture (la BnF, l'Institut national de l'audiovisuel (INA), Universcience, la Cité de la musique), des établissements mixtes comme le Centre Pompidou ou la Grande Halle de la Villette, ainsi

---

<sup>14</sup> Direction générale des patrimoines, direction générale de la création artistique, direction générale des médias et des industries culturelles, direction générale de la recherche et de l'innovation, direction du budget.

<sup>15</sup> L'Opéra de Paris, la Comédie française, le Mobilier national, le Louvre, la Réunion des musées nationaux-Grand palais (RMN-GP), le Centre des monuments nationaux (CMN), le musée Gustave Moreau, la Bibliothèque nationale de France (BnF), le Centre Pompidou et Universcience.

## Rapport

que, dans le champ de la création plastique, le Palais de Tokyo, et deux manufactures : la Cité de la céramique Sèvres Limoges et le Mobilier national manufacture des Gobelins.

En revanche, les établissements d'enseignement supérieur, dont le développement des ressources propres relève essentiellement de problématiques différentes (droits d'inscription, taxe d'apprentissage, recettes de formation continue) et qui n'étaient pas visés par la lettre de mission, n'ont pas été retenus. De même, les établissements publics financés par taxe affectée et dont les problématiques de développement des ressources propres sont très particulières (ex : Centre national du livre, Centre national du cinéma et de l'image animée, etc.) n'ont pas été intégrés au périmètre de la mission, ni les établissements relevant de la tutelle exclusive d'un ministère autre que ceux signataires de la lettre de mission (ex : Musée de l'Armée, Musée de la Marine, Musée de l'Air et de l'Espace).

Au total, la mission a retenu 36 établissements dans le champ de ses investigations, dont la liste se trouve dans le tableau *infra*. Parmi eux a été établi un périmètre restreint composé des 17 les plus importants (en taille et budget) et/ou les plus emblématiques de leur catégorie, sur lesquels les investigations de la mission ont été plus approfondies. Enfin, 9 d'entre eux ont fait l'objet d'une analyse en comptabilité analytique.

Afin de mener à bien ses investigations, la mission a adressé deux questionnaires (l'un qualitatif, l'autre quantitatif) à l'ensemble des établissements retenus, ainsi qu'un questionnaire spécifique pour les organismes culturels faisant l'objet de l'analyse en comptabilité analytique. Elle a par ailleurs rencontré l'ensemble de ces établissements ainsi que quelques autres structures (privées notamment) à titre de comparaison. La mission a également réalisé un *benchmark* auprès d'établissements culturels de renommée internationale situés dans de grandes villes européennes ou américaines en leur adressant des questionnaires relayés par les attachés culturels des ambassades de France. Enfin, au-delà de la revue de littérature et des travaux que la mission a pu réaliser en interne (analyses statistiques notamment), une étude relative aux déterminants de la demande culturelle a été confiée, sous la supervision du SGMAP, au cabinet Ernst & Young (EY).

Dans le cadre de l'analyse réalisée, l'ensemble des établissements ont été regroupés en six grandes catégories en fonction de leur activité principale (cf. tableau *infra*) :

- ◆ « *musées et patrimoine* » qui comprend quatorze organismes dont onze établissements publics administratifs (EPA), deux établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) et une association loi 1901 (les Arts décoratifs) ;
- ◆ « *musées et patrimoine SCN* » qui comprend six services à compétence nationale (SCN) ;
- ◆ « *spectacle vivant* » qui comprend neuf EPIC ;
- ◆ « *opérateurs d'expositions* » qui regroupe trois organismes dont deux EPIC (la RMN-GP et Universcience) et une société par actions simplifiée unipersonnelle (le Palais de Tokyo) ;
- ◆ « *livre et médias* » qui regroupe deux établissements dont un EPA (la BnF) et un EPIC (l'INA) ;
- ◆ « *manufactures* » qui comprend deux organismes dont un EPA (la Cité de la céramique) et un SCN (le Mobilier national).

Par ailleurs, les données relatives aux ressources propres des organismes ont été ventilées selon neuf catégories :

- ◆ billetterie ;
- ◆ éditions, publications, cartes et produits dérivés ;
- ◆ médiation et services aux visiteurs ;
- ◆ activités culturelles annexes (gestion d'un auditorium, conférences, ateliers, etc.) ;
- ◆ valorisation du domaine ;

## Rapport

- ◆ valorisation des collections et des productions artistiques ;
- ◆ valorisation du patrimoine immatériel ;
- ◆ mécénat, partenariats et parrainages ;
- ◆ produits financiers.

**Tableau 1 : Établissements du périmètre de la mission par secteur d'activité**

Etablissement	Statut	Secteur	Périmètre restreint	Analyse en coûts complets
Bibliothèque nationale de France	EPA	Livre et médias	X	X
Cité de l'architecture et du patrimoine	EPIC	Musée et Patrimoine		
Centre Georges Pompidou	EPA	Musée et Patrimoine	X	X
Château de Fontainebleau	EPA	Musée et Patrimoine	X	
Château de Malmaison	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Château de Versailles	EPA	Musée et Patrimoine	X	X
Château d'Ecouen	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	EPA	Manufacture		
Cité de la Musique	EPIC	Spectacle vivant	X	
CMN	EPA	Musée et Patrimoine	X	
Comédie-Française	EPIC	Spectacle vivant	X	
Domaine national de Chambord	EPIC	Musée et Patrimoine	X	
Grande Halle de la Villette	EPIC	Spectacle vivant	X	
INA	EPIC	Livre et médias	X	
Les Arts décoratifs	Association	Musée et Patrimoine		
Mobilier national	SCN	Manufacture		
Musée d'archéologie de Saint-Germain	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Musée des arts asiatiques Guimet	EPA	Musée et Patrimoine	X	
Musée d'Orsay	EPA	Musée et Patrimoine	X	X
Musée du Louvre	EPA	Musée et Patrimoine	X	X
Musée du moyen-âge de Cluny	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Musée du quai Branly	EPA	Musée et Patrimoine	X	X
Musée Gustave Moreau	EPA	Musée et Patrimoine		
Musée Picasso	EPA	Musée et Patrimoine		
Musée Rodin	EPA	Musée et Patrimoine		
Musées nationaux du XX <sup>e</sup> siècle	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Odéon-Théâtre de l'Europe	EPIC	Spectacle vivant		
Opéra comique	EPIC	Spectacle vivant		
Opéra national de Paris	EPIC	Spectacle vivant	X	X
Palais de Compiègne	SCN	Musée et Patrimoine SCN		
Palais de Tokyo	SASU	Opérateur d'expositions		
RMN-Grand Palais	EPIC	Opérateur d'expositions	X	X
Théâtre national de la Colline	EPIC	Spectacle vivant		
Théâtre national de Chaillot	EPIC	Spectacle vivant		
Théâtre national de Strasbourg	EPIC	Spectacle vivant		
Universcience	EPIC	Opérateur d'expositions	X	X

*Source : Mission.*

Le présent rapport dresse dans un premier temps un état des lieux de l'évolution des ressources propres entre 2004 et 2013, de leur décomposition entre les neuf catégories de ressources et des différences marquées qui existent entre les secteurs d'activité des établissements.

## Rapport

Il analyse ensuite quelles sont les activités qui, en coûts complets, génèrent effectivement des recettes nettes, ainsi que les contraintes internes ou externes qui limitent la mobilisation des ressources propres.

Sur la base de ces constats, le rapport dresse une liste de propositions pour un développement raisonné des ressources propres selon deux axes clefs : améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier et rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile.

Enfin, reprenant l'ensemble de ces préconisations, le rapport présente trois scénarios possibles de développement des ressources propres.

### Encadré 1 : Limites méthodologiques

On constatera que les analyses et préconisations retenues par le présent rapport sont globalement plus nombreuses s'agissant des musées et monuments que s'agissant des autres catégories d'organismes. Il y a à cela plusieurs raisons : la première tient à l'objet même de la mission, qui porte sur les organismes culturels de l'État, et offre à ce titre un champ nettement plus vaste en matière patrimoniale qu'en matière de spectacle vivant où le champ se limite aux quelques établissements étudiés par la mission sans intégrer, notamment, le réseau décentralisé de production et de diffusion. Par ailleurs les spécificités propres au spectacle vivant (relative étroitesse des espaces disponibles, temps contraint lié aux représentations et aux répétitions, ciblage du public déjà effectif par les différentiels de prix des places offertes, etc.) font que le champ des évolutions possibles en termes de ressources propres y est moins diversifié, même si la mission fait néanmoins *in fine* un certain nombre de recommandations.

Par ailleurs, la mission s'est donné à elle-même deux autres limites méthodologiques : la première est de ne pas avoir cherché à élaborer une fiche de recommandations spécifiques établissement par établissement (qui aurait supposé une investigation de plusieurs jours pour chacun d'entre eux, inenvisageable dans les temps impartis), mais plutôt à dégager des synthèses par catégories d'établissements à partir des questionnaires reçus et des entretiens menés. C'est ainsi que certains organismes spécifiques de l'échantillon, comme par exemple l'INA, la cité de la céramique Sèvres-Limoges ou le Mobilier national manufacture des Gobelins, apparaissent relativement peu dans les conclusions synthétiques de la mission. La seconde est d'avoir exclu toute évaluation, nécessairement subjective, de la programmation artistique et culturelle des établissements (contenu de la saison dans le spectacle vivant, types d'expositions temporaires pour les musées, concepts de visite pour les monuments, etc.) même si, bien entendu, les options des chefs d'établissements en la matière et en particulier le degré d'exigence et de risque artistiques face aux attentes du public, peuvent avoir des conséquences très directes en termes de ressources propres.

S'agissant des établissements d'enseignement supérieur, la mission a choisi, comme rappelé en introduction, de ne pas les intégrer dans le périmètre de ses investigations, dans la mesure où la recherche de ressources propres relève pour ces établissements d'autres enjeux (droits d'inscription, taxe d'apprentissage, formation continue, etc.). Pour autant, certaines des analyses développées dans le présent rapport leur sont applicables, concernant par exemple le mécénat ou les locations d'espaces. Les actions de formation continue présentes dans quelques établissements du périmètre laissent par ailleurs à penser qu'il y a là un enjeu important, sur lequel le ministère de la culture et de la communication doit accompagner les établissements, à la lumière notamment des conclusions de l'évaluation conduite par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) sur leur développement à l'université, en lien avec une décision du comité interministériel de la MAP (CIMAP) de décembre 2013<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Rapport IGAENR n° 2014-061 – juillet 2014.



## **1. Les organismes culturels de l'État ont accru de façon constante leurs ressources propres au cours des dix dernières années mais sans réelle substitution aux ressources publiques**

### **1.1. Le développement des ressources propres est une préoccupation stratégique partagée par la grande majorité des 36 organismes sollicités dans le cadre de la mission mais n'a pas permis d'améliorer significativement leur taux d'autofinancement sur les 10 dernières années**

En réponse aux questionnaires reçus, 32 des 36 organismes culturels ont indiqué avoir élaboré une stratégie de développement des ressources propres.

La mise en œuvre de telles stratégies par les établissements se traduit concrètement dans l'évolution de leurs ressources propres de fonctionnement, celles-ci ayant progressé de 66,1 % entre 2004 et 2013 sur l'ensemble du périmètre, soit une croissance annuelle de 5,8 %. À périmètre constant, c'est-à-dire en ne considérant que les 24 établissements pour lesquels la mission dispose des données exhaustives pour la période 2004-2013, la hausse est de 54,1 %, soit une croissance annuelle de 4,9 % (cf. graphique *infra*).

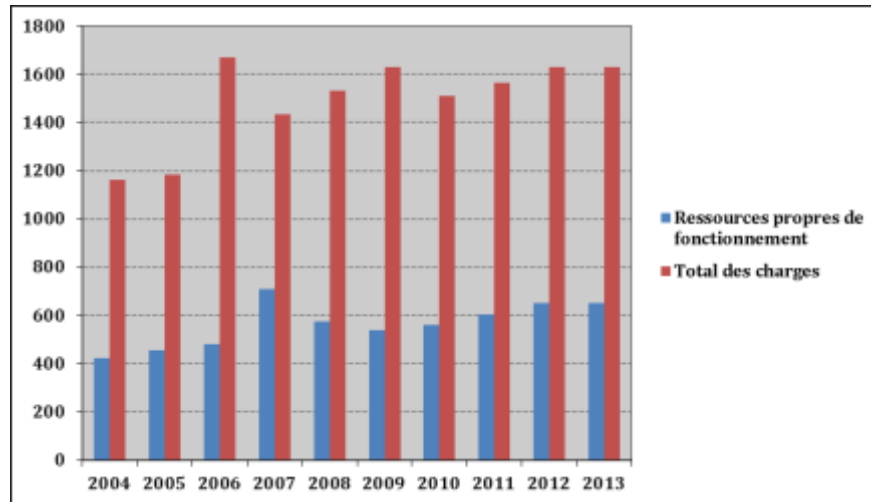
Sur la période 2004-2013 considérée et à périmètre constant, les ressources propres de fonctionnement ont augmenté sur la période 2004-2008 avec un pic en 2007 correspondant au premier versement de 150 M€ au Louvre au titre de l'opération Abu-Dhabi, puis ont baissé en 2008-2009 au moment de la crise économique avant de repartir à la hausse sur la période 2009-2013. Corroborant ce constat, la mission a pu mettre en évidence que la conjoncture économique, mesurée à travers l'évolution du PIB français, a un impact significatif sur l'évolution des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels. Une analyse statistique a en effet permis de montrer que l'élasticité des ressources de fonctionnement (en euros constants) au PIB (en valeur) se situe dans un intervalle [3,1 ; 4,1], autrement dit qu'une évolution d'un point du PIB à la hausse ou à la baisse provoque une évolution dans le même sens des ressources de fonctionnement de 3 ou 4 points.

Pour autant, la forte hausse des ressources propres est à mettre en regard de la hausse en parallèle des charges de fonctionnement dans des proportions similaires sur la même période : +62,3 % à périmètre global (soit une croissance annuelle de 5,5 %) et +40,5 % à périmètre constant (soit une croissance annuelle de 3,9 %).

Au final, la part d'autofinancement des organismes culturels de l'État n'a que modérément progressé entre 2004 et 2013 pour l'ensemble du champ en passant de 37,5 % à 40,7 % et de 37,5 % à 43,6 % à périmètre constant d'établissements, comme détaillé dans la partie suivante.

## Rapport

**Graphique 1 : Évolution des ressources propres de fonctionnement et des charges totales de fonctionnement sur la période 2004-2013 en M€ (périmètre constant de 24 établissements)**



Source : Mission à partir des comptes de résultats des organismes culturels.

### 1.2. Le développement des ressources propres sur les dix dernières années est très variable selon les secteurs d'activité, les statuts des établissements et les types de ressources concernés

#### 1.2.1. La part d'autofinancement des organismes culturels de l'État a globalement progressé entre 2004 et 2013, mais avec des différences marquées selon les secteurs d'activité et le statut des établissements

Afin d'analyser l'évolution des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels sur une période de dix ans (2004-2013), la mission a calculé, à partir des comptes de résultat des établissements, un taux de ressources propres de fonctionnement (TRPF) défini comme :

$$TRPF = \frac{\text{Ressources propres de fonctionnement}}{\text{Ress. propres de fct} + \text{Ress. publ. de fct} + \text{Masse salariale portée par le MCC}}$$

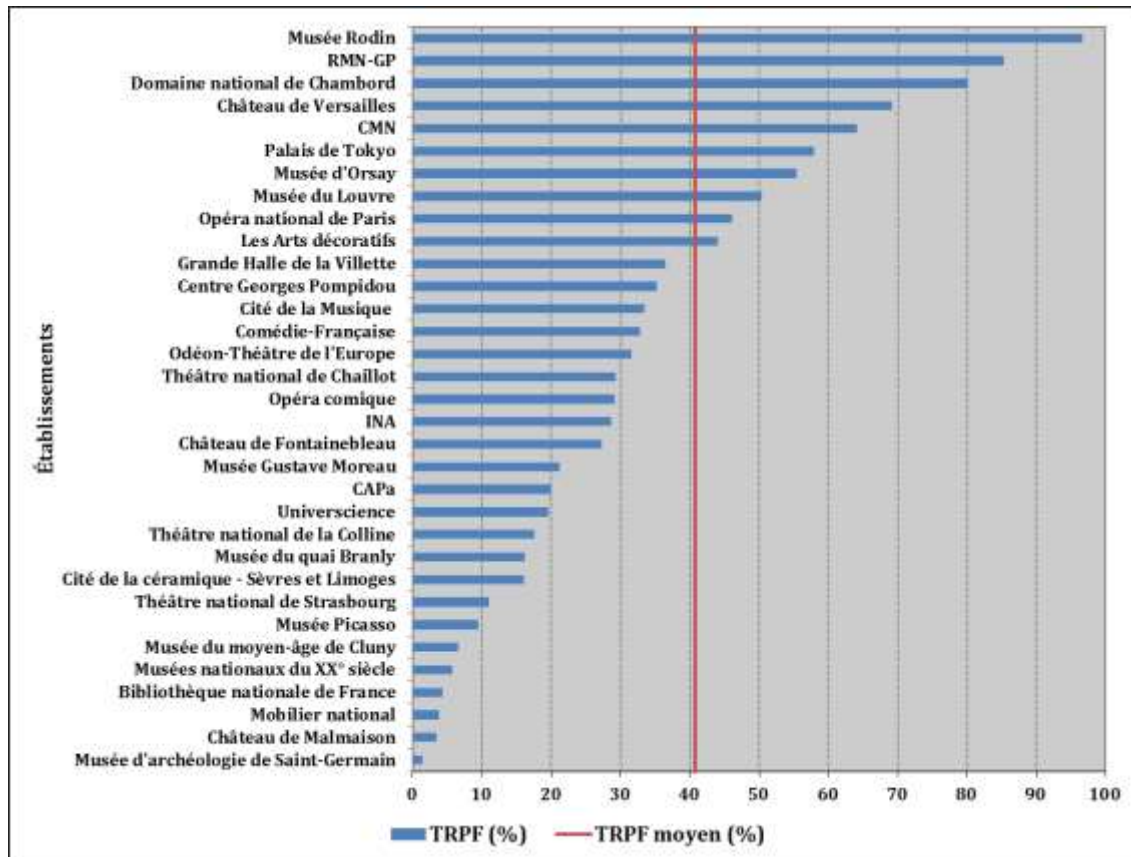
L'amplitude de ce taux varie dans de très grandes proportions d'un établissement à l'autre (cf. graphique *infra*) et varie également entre catégories d'établissements.

Ainsi, sur les 33 établissements étudiés (3 organismes n'ont pas donné de chiffres ou des chiffres non exploitables), le TRPF était de 40,7 % en 2013, mais 8 d'entre eux avaient un taux supérieur à 50 % tandis que 13 d'entre eux avaient un taux inférieur à 20 %. Le très grand écart existant entre les deux extrêmes (le Musée de Saint-Germain-en-Laye<sup>17</sup> avec un TRPF de 1,4 % et le Musée Rodin<sup>18</sup> avec un TRPF de 96,7 %) indique à quel point la part des ressources propres dans le budget de fonctionnement varie d'un organisme culturel à l'autre dépend de multiples facteurs.

<sup>17</sup> Etant précisé qu'en tant que SCN, ses recettes de billetterie sont perçues par la RMN-GP qui lui reverse une redevance à hauteur de 4,5 % des recettes, comme expliqué ci-après.

<sup>18</sup> Le niveau de ressources propres atteint par le Musée Rodin s'explique par la vente des éditions originales de bronzes de l'artiste.

Graphique 2 : Taux de ressources propres de fonctionnement par organisme culturel en 2013



Source : Mission. À partir des comptes de résultat des organismes culturels.

Par ailleurs, l'analyse de *benchmark* réalisée par la mission a révélé que les grands musées français affichent des taux d'autofinancement contrastés, mais en général inférieurs à ceux de leurs équivalents européens et américains.

En tendance sur les 10 dernières années, le TRPF moyen s'inscrit en légère hausse, passant sur l'ensemble du champ de 37,5 % en 2004 à 40,7 % en 2013, et à périmètre constant de 37,5 % à 43,6 % en 2013.

Le TRPF est très différent selon les catégories d'organismes culturels. Ainsi, le TRPF des organismes des catégories « musée et patrimoine » et « opérateur d'expositions » est au-dessus de la moyenne sur la période 2004-2013. Celui du « spectacle vivant » est proche de la moyenne sur les années 2010 à 2013. Le TRPF des organismes des trois autres catégories (« livre et médias », « manufacture » et « musée et patrimoine SCN ») est inférieur à 20 % au cours de la période 2004-2013.

Le TRPF le plus faible est observé pour la catégorie « musée et patrimoine SCN », celui-ci oscillant entre 2,3 % et 6,0 % sur la période considérée. L'ordre de grandeur de ces valeurs est 10 fois plus faible que pour la catégorie « musée et patrimoine », essentiellement composé d'établissements publics, où le TRPF oscille entre 43,4 % et 57,5 % sur la période, alors que le « cœur de métier » de ces deux catégories est *a priori* le même.

## Rapport

Ces résultats sont à relativiser étant donné les difficultés rencontrées par la mission pour évaluer un TRPF pour les SCN, ces derniers ne disposant pas de compte de résultat. De plus, ces organismes bénéficient en règle générale d'une moindre notoriété et donc d'un potentiel de développement des ressources propres plus faible. Enfin, leurs recettes de billetterie sont perçues par la RMN-GP qui leur reverse une redevance, en général à hauteur de 4,5 % des recettes. Pour autant, et comme la mission a également pu le constater lors de ses entretiens et à la lecture des réponses au questionnaire qualitatif, cette situation traduit une moindre implication des SCN dans la recherche de ressources propres, du fait notamment de leur statut.

### 1.2.2. La hausse des ressources propres des organismes culturels de l'État inclus dans le périmètre restreint analysé de façon plus approfondie sur la période 2011-2013 (+9,2%) est principalement portée par l'évolution de la billetterie (+8,9%) qui représente près de la moitié des ressources

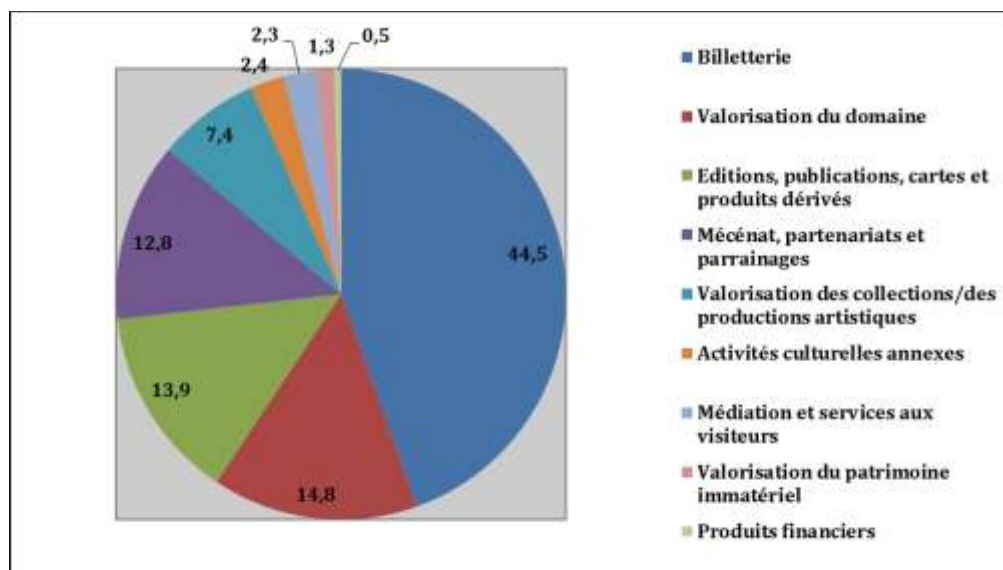
#### 1.2.2.1. La billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres des organismes culturels de l'État

Comme indiqué plus haut, les ressources propres des organismes culturels (ressources propres de fonctionnement et mécénat d'investissement) ont été décomposées en 9 catégories (cf. graphique *infra*).

Sur l'ensemble du périmètre, la billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres des organismes culturels de l'État (44,5 % sur la période 2012-2013), suivie par la valorisation du domaine (14,8 %), les produits dérivés (13,9 %), le mécénat/partenariat (12,8 %) et la valorisation des collections et des productions (7,4 %). Les 4 autres catégories ne représentent que 6,6 % des ressources propres.

Cette typologie des ressources propres est variable selon le secteur d'activité considéré. Il convient notamment de noter que la billetterie représente 53,4 % des ressources propres des établissements publics de la catégorie « musées et patrimoine ».

**Graphique 3 : Part moyenne en 2012-2013 des neuf catégories de ressources propres (en %)**



*Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.*

## Rapport

### **1.2.2.2. Sur la période 2011-2013, les ressources propres des établissements du périmètre restreint sont en hausse de 9,2 %, avec une forte progression des services aux visiteurs, de la valorisation des collections et des productions artistiques ainsi que de la valorisation des domaines**

Comme indiqué en introduction, sur les 36 organismes culturels a été établi un périmètre restreint composé des 17 les plus importants (en taille et budget) et/ou les plus emblématiques de leur catégorie, qui ont fait l'objet d'un questionnaire plus approfondi. Pour cet ensemble, les ressources propres sont en hausse globale de 9,2 % entre 2011 et 2013.

Les trois catégories de ressources en plus forte hausse sur cette période sont « médiation et services aux visiteurs » (+25,6 %), « valorisation des collections et des productions artistiques » (+18,1 %) et « valorisation du domaine » (+15,2 %), ce qui traduit un fort dynamisme de ces activités, indépendamment de leurs montants, très différents en valeur absolue.

L'évolution 2011-2013 des ressources propres par catégorie pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint est variable selon leur secteur d'activité. Ainsi les recettes de billetterie sont en baisse dans le spectacle vivant (-2,7 %) alors qu'elles sont en hausse dans les autres secteurs d'activité, notamment « musée et patrimoine » (+13,0 %).

## **2. La mobilisation de ressources propres s'est accompagnée d'une hausse en parallèle des charges et se heurte par ailleurs à des contraintes internes ou externes qui en limitent l'efficacité**

### **2.1. En coûts complets, sur le panel examiné<sup>19</sup>, seules trois activités dégagent des recettes nettes pour les établissements : les locations d'espaces, les redevances de concessions et le mécénat**

En dépit des spécificités propres à chacun des neuf établissements dont la mission a examiné les résultats en coûts complets, et sans négliger le fait que cette analyse ait été conduite sur la seule année 2013 et en réunissant dans les mêmes catégories des activités commerciales et de service public, seules trois activités (la location d'espaces, les redevances de concessions et le mécénat, sous réserve de la dépense fiscale et des contreparties qu'il induit) contribuent systématiquement à l'équilibre financier des établissements.

Les revenus domaniaux (locations d'espaces et redevances de concessions) constituent une source de revenu net significative pour les établissements, notamment pour les musées et monuments. Ces activités permettent de valoriser un patrimoine historique remarquable dont la puissance publique assure par ailleurs l'entretien et la rénovation. Le mécénat constitue également une ressource nette pour les établissements, bien que peu mobilisable à l'appui de leur fonctionnement courant. Il suppose cependant un haut niveau de dépense fiscale et la mobilisation d'une partie du potentiel commercial pour l'octroi de contreparties aux mécènes, qui peut fragiliser l'équilibre des autres activités.

L'ensemble des autres activités (la gestion d'un auditorium et les activités annexes, les expositions itinérantes, la gestion en direct d'une boutique, l'ingénierie culturelle, l'édition, les activités numériques et la gestion des droits de propriété intellectuelle) présentent, en moyenne sur l'échantillon analysé, un résultat déficitaire.

---

<sup>19</sup> Comme indiqué précédemment, à partir d'un questionnaire qui leur a été spécifiquement adressé ou de leur propre comptabilité analytique, pour ceux qui en disposent, la mission a retracé les coûts complets de certaines opérations ou catégories d'opération de neuf établissements : CNAC-GP, RMN-GP, Opéra de Paris, Universcience, musée du Louvre, musée d'Orsay, musée du Quai Branly, EP Versailles et BnF.

## Rapport

Pour certaines activités, le potentiel valorisable demeure incertain, que cela tienne à la difficulté d'identifier une demande solvable (expositions itinérantes, ingénierie culturelle) ou à la faiblesse de la tarification (services numériques, auditorium).

D'autres activités (gestion des boutiques, éditions) supposent la mise en œuvre d'une démarche commerciale (optimisation des marges, gestion des stocks etc.), que peuvent contraindre des objectifs de service public (exigence tenant au caractère scientifique des publications), et nécessitent un haut niveau de professionnalisme.

Enfin, d'autres activités sont marquées par un déséquilibre entre un objectif patrimonial visant à l'exhaustivité (numérisation des collections, constitution d'un fonds photographique) et la faiblesse des ressources tirées de l'exploitation des fonds (gestion des droits).

La situation actuelle, telle qu'elle ressort de l'échantillon analysé, conduit donc à subventionner des activités qui s'inscrivent *a priori* dans une logique au moins partiellement commerciale et dont il serait nécessaire de préciser quelle est la part devant être considérée comme procédant, ne serait-ce qu'indirectement, d'une mission de service public. Outre le risque potentiel que cette situation présente du point de vue du droit européen de la concurrence qui exige une stricte séparation notamment financière entre ces différentes activités<sup>20</sup>, elle questionne l'opportunité d'une partie de la dépense publique.

### **2.2. L'apport de la billetterie, qui est la principale ressource propre, est limité par des politiques de gratuité et de tarification réduite liées aux objectifs de démocratisation culturelle**

À périmètre constant<sup>21</sup>, le total des entrées dans les musées et monuments a augmenté de 28,9 % entre 2004 et 2013. La hausse est particulièrement importante pour les entrées gratuites (+56,7 %) en comparaison de l'évolution du nombre d'entrées payantes sur la période (+12,8 %).

De fait, l'évolution des politiques tarifaires entre 2004 et 2013 a été marquée, dans le secteur des musées et monuments, par une extension de la gratuité à différentes catégories de publics, avec en tout premier lieu la gratuité pour les enseignants et pour les 18-25 ans ressortissants de l'Union européenne (UE) à partir du 4 avril 2009, étendue le 31 juillet 2009 aux jeunes non ressortissants de l'UE mais résidents de longue durée. Ainsi, à périmètre constant, la proportion d'entrées gratuites est passée de 36,8 % avant l'entrée en vigueur de la mesure en 2008 à 43,7 % après en 2010.

À périmètre constant, le prix moyen pondéré du billet plein tarif est en hausse de 41,5 % sur la période 2004-2013, soit une progression de 21,4 % au-delà de l'inflation alors que le prix moyen payé par visiteur, c'est-à-dire en prenant également en compte les tarifs réduits et les entrées gratuites, n'a augmenté que de 28,4 % sur la période 2004-2013 soit 10,1 % au-delà de l'inflation (cf. graphique *infra*).

On constate que, malgré ces hausses tarifaires, les tarifs des billets des grands musées français sont inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants<sup>22</sup>. Par ailleurs, les régimes de « gratuité ciblée » des musées sont plus nombreux en France qu'à l'étranger.

---

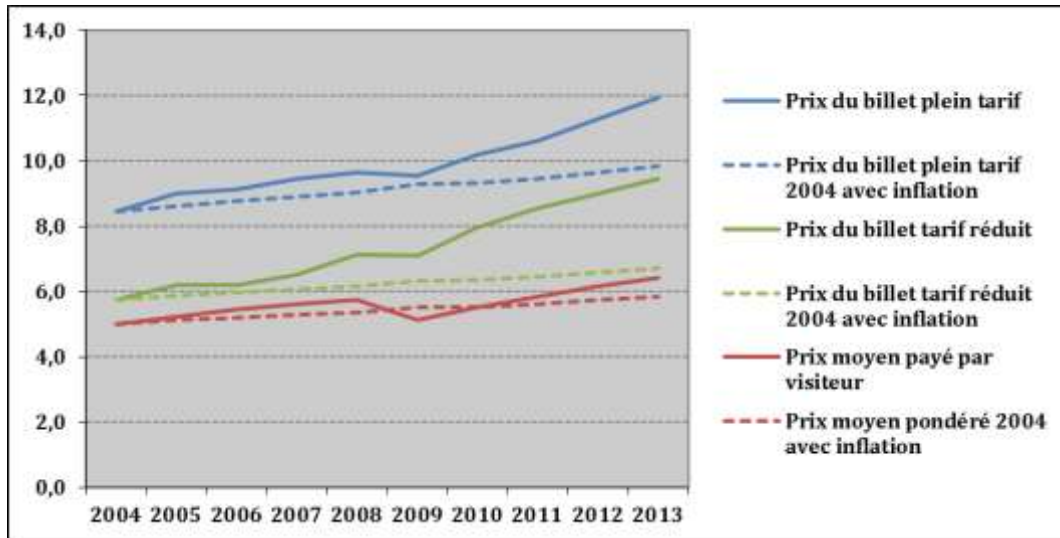
<sup>20</sup> Directive n° 2000/52/CE du 26 juillet 2000 modifiant la directive 80/723/CEE relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques.

<sup>21</sup> Suite aux réponses aux questionnaires quantitatifs, la mission a disposé de données de billetterie pour 33 musées, monuments et châteaux dont plusieurs appartiennent au réseau du CMN. Mais le périmètre constant ne prend en compte que les 10 organismes pour lesquels ces données sont exhaustives depuis 2004.

<sup>22</sup> Le cas des musées entièrement gratuits, comme les grands musées de Londres ou de Washington, ne constitue pas un élément de comparaison pertinent, le modèle économique sous-tendu étant radicalement différent.

## Rapport

**Graphique 4 : Évolution, dans le secteur des musées et monuments, du prix des billets plein tarif, tarif réduit et moyen payé par visiteur de 2004 à 2013 et comparaison avec l'inflation (à périmètre constant)**



*Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et données INSEE (pour l'inflation).*

Parmi les établissements de spectacle vivant, la variété des tarifs et des offres (catégories de places, nature de la représentation, etc.) ne permet pas une analyse aussi synthétique. Toutefois, les données fournies à la mission montrent que les établissements de spectacle vivant du périmètre étudié bénéficient d'une forte attractivité qui leur a permis d'augmenter leurs tarifs tout en maintenant des taux de remplissage élevés. De plus les dispositifs de gratuité, qui se limitent pratiquement aux invitations et exonérations, ont commencé à être réduits même si des marges semblent encore subsister. Par ailleurs, contrairement aux grands musées français, les tarifs des salles françaises de spectacle vivant sont dans l'ensemble dans une fourchette moyenne par rapport à ceux de leurs homologues étrangers.

### **2.3. Certains établissements se heurtent aux contraintes physiques de leurs espaces, notamment pour les privatisations, ou à des contraintes techniques (logiciels de billetterie)**

Plusieurs établissements ont fait état auprès de la mission des limites au développement de leurs ressources propres qui tiennent aux caractéristiques physiques de leurs espaces : jauge par définition contrainte des salles de spectacle vivant, configuration des salles à l'italienne dont le nombre de places à visibilité réduite contraint les possibilités de hausses tarifaires les concernant, exigüité (ex : Théâtre national de Strasbourg) ou architecture des lieux (ex : BnF qui ne peut ouvrir partiellement ses espaces pour des privatisations), manque d'équipement adapté à la location d'espace (ex : pas de réseaux électriques dans les salles de réception du Palais de Compiègne). Dans ce dernier cas, un arbitrage paraît nécessaire entre le coût des travaux d'équipement et le bénéfice potentiel des locations d'espaces que ces travaux permettraient.

La situation géographique de plusieurs établissements représente une contrainte (transport, absence d'un équipement hôtelier ou de restauration de proximité, etc.) car elle exige qu'ils constituent un objectif autonome de visite (ex : Malmaison, Compiègne, Fontainebleau, etc.).

Pour la plupart des établissements la contrainte majeure à prendre en compte est de ne porter aucune atteinte, par le développement des locations d'espaces, à leur mission première : accès du grand public aux œuvres, bon déroulement des répétitions dans le spectacle vivant, continuité de la production à la manufacture de Sèvres.

## Rapport

Des contraintes techniques sont également mises en avant. La très grande majorité des établissements ont indiqué qu'ils ne disposaient pas, souvent du fait des contrats qui les lient à leur prestataire, des logiciels de billetterie susceptibles de leur offrir toute la souplesse nécessaire au développement et à la diversification de leur offre, qu'il s'agisse du spectacle vivant (impossibilité pour l'Opéra de Paris de proposer certaines offres promotionnelles telles que « payez une place venez à deux ») ou des établissements du patrimoine (difficultés pour l'introduction de billets horodatés et de modulations tarifaires, la distribution automatique sur bornes, etc.), alors même que vont se développer de nouveaux modes de réservation et de paiement notamment auprès des publics les plus jeunes (paiement sans contact sur iPhone, etc.), rendant indispensable d'intégrer à l'avenir le digital dans la réflexion « client ». Des logiciels de billetterie plus performants que ceux dont disposent les établissements semblent exister. Il serait utile que le ministère accompagne les établissements sur ce point, notamment en analysant précisément leurs besoins et l'offre disponible, et en explorant les possibilités de mutualisation pour les plus petits d'entre eux.

### **3. Sur la base de ce constat, deux axes complémentaires d'évolution sont proposés pour un développement raisonné des ressources propres à l'avenir**

#### **3.1. Améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier**

##### **3.1.1. Dynamiser les recettes de billetterie en les articulant autour de trois axes stratégiques : l'optimisation de la politique tarifaire, la valorisation de conditions plus favorables d'accès et de visite, et le déploiement d'offres de services payants répondant aux attentes des visiteurs et des spectateurs**

###### **3.1.1.1. Les politiques tarifaires peuvent être optimisées par une adaptation plus fine aux capacités de paiement des différentes catégories de public**

###### **◆ Exploiter les marges de progression des tarifs :**

Une étude menée dans le cadre de cette mission par le cabinet Ernst & Young (EY) pour le SGMAP<sup>23</sup> montre que 69 % des Français ayant visité un monument historique au cours des 12 mois précédents jugent acceptable le prix d'entrée qu'ils ont eu à payer, ce pourcentage passant à 68 % lorsqu'il s'agit d'une exposition temporaire et 77 % pour un musée. Il en va de même pour 72 % des spectateurs d'un concert classique et pour 74 % des spectateurs d'une pièce de théâtre. Par ailleurs, il ressort d'une analyse menée par la mission que l'augmentation des tarifs au cours des 10 dernières années n'a pas eu un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> SGMAP, « Déterminants de la demande des EP culturels », décembre 2014.

<sup>24</sup> Dans une analyse statistique détaillée en annexe II, la mission a estimé l'impact de la conjoncture économique et de l'évolution de la tarification sur la fréquentation payante des musées. Il n'en est ressorti un impact significatif statistiquement que pour la conjoncture économique.



## Rapport

Ainsi, des marges d'augmentations tarifaires existent pour certains établissements et pour certaines catégories de public tout en étant attentif aux effets de seuil qui pourraient avoir un impact excessif sur le niveau de la fréquentation associée et la composition des publics. Selon l'étude EY, en termes d'optimisation financière, sur 13 musées et monuments analysés, 8 sont proches du prix optimal, mais 5<sup>25</sup> pourraient augmenter leurs recettes totales par une élévation du prix unitaire, même si celle-ci s'accompagnerait d'une baisse de la fréquentation payante sachant que seuls les effets sur la partie française du public sont évalués par l'enquête menée. Pour ces 5 établissements, le gain associé serait de 12,9 M€ par an, ce qui constitue une évaluation *a minima*, l'hypothèse étant faite que la fréquentation étrangère baisserait dans les mêmes proportions alors qu'elle est moins sensible au prix que la fréquentation française.

La mission recommande au MCC d'approfondir la recherche d'un équilibre entre le prix optimal en termes de recettes et la fréquentation française payante recherchée, à partir des données recueillies par EY et qui seront mises à sa disposition.

En ce qui concerne le spectacle vivant, si l'on met à part le cas du théâtre, les spectateurs de la danse, de l'opéra et de la musique « classique » constituent un public qui est en partie acquis et qui apparaît, à ce titre, moins directement sensible à une augmentation des prix. Ainsi, malgré les hausses tarifaires déjà pratiquées et bien que les scènes françaises d'opéra et de musique classique soient dans la moyenne haute par rapport à leurs homologues européens et américains, il semble subsister des marges d'augmentation tarifaires pour les établissements de spectacle vivant, notamment pour les places des premières catégories, sans modifier sensiblement la structure du public de celles-ci.

Par ailleurs, pour les scènes bénéficiant de taux de remplissage élevés (par exemple au-dessus de 85 %), le nombre de places attribuées aux abonnés pourrait être réduit : une telle évolution, déjà effective dans plusieurs des établissements rencontrés par la mission, permet d'une part l'augmentation des recettes (les places achetées par les abonnés leur revenant en règle générale moins cher à l'unité) et d'autre part une diversification du public, certains spectacles affichant rapidement complet étant donné le volume des places déjà attribué aux abonnés<sup>26</sup>. D'autres formules intéressantes sont expérimentées et pourraient se généraliser, comme une dégressivité de prix s'accroissant avec le nombre de spectacles, permettant à la fois de préserver les recettes des spectacles les plus demandés et de rendre attractifs des spectacles plus difficile à remplir ; ou encore le fait de retirer du panel proposé à l'abonnement, le ou les spectacles de la saison les plus évidemment porteurs.

### ◆ **Limiter les dispositifs de gratuité qui s'apparentent à un effet d'aubaine :**

De nombreuses politiques de réductions tarifaires ou de gratuité ont été lancées durant les dernières décennies. La mission a réalisé une revue de littérature qui laisse subsister des incertitudes quant à l'impact réel de ces mesures : si la plupart des analyses font état d'un accroissement quantitatif de la fréquentation des publics concernés, la diversification sociale des publics n'est pas démontrée avec certitude, même si le ministère se dote progressivement de moyens d'analyse plus précis sur ce point. De plus, les régimes de gratuité sont plus nombreux en France qu'à l'étranger.

Il apparaît donc nécessaire de limiter les dispositifs non ciblés susceptibles par là-même de s'apparenter à un effet d'aubaine pour ceux qui en bénéficient, par exemple s'agissant de la gratuité lors des 1<sup>ers</sup> dimanches du mois, dispositif qui ne trouve d'équivalent à l'étranger qu'en Italie. Il serait opportun de généraliser à l'ensemble des établissements la limitation de ce dispositif aux saisons automnale et hivernale, en vigueur au Louvre et au château de

---

<sup>25</sup> Château de Versailles, Grand Palais, musée Guimet, musée du Quai Branly et abbaye du Mont Saint-Michel.

<sup>26</sup> Par exemple, environ 40 % des places de l'Opéra de Paris sont réservées pour les abonnés qui représentent environ 15 % des spectateurs.

## Rapport

Versailles, voire, pour ces derniers et les autres « grands » établissements connaissant une forte pression de fréquentation, de renoncer totalement à cette gratuité en l'accompagnant de mesures ciblées spécifiquement sur les publics les plus éloignés de l'offre culturelle.

En tout état de cause, il importe que, dans toute décision de portée générale en matière de politique tarifaire, la mise en œuvre des mesures qui en découlent soit précédée d'études, partagées par la tutelle et les établissements, permettant ensuite d'en mesurer les effets en termes notamment de diversification des publics. Ce travail nécessite également une harmonisation des méthodes de comptage des entrées payantes et gratuites par les établissements, celles-ci étant à l'heure actuelle très hétérogènes.

Par ailleurs, d'autres dispositifs répandus dans le spectacle vivant qui s'apparentent à de la gratuité ou de la réduction tarifaire et qui limitent le développement des ressources de billetterie doivent encore davantage être contenus. C'est notamment le cas, on l'a vu, du volume des invitations même si leur réduction a déjà été engagée par les établissements (ex : objectif de 8 % au théâtre de l'Odéon et de 10 % au théâtre de Chaillot). Sur ce point, un plafond gagnerait à être fixé à chaque établissement par la tutelle.

### ◆ **Moduler les tarifs en fonction de la période :**

Pour les musées et monuments, la mission recommande de mettre en place une tarification plus élevée lors des saisons les plus touristiques, ceci afin de permettre une hausse des recettes auprès d'un public de touristes souvent peu sensible au prix tout en maintenant les tarifs hors saison pour le public local. La mise en place d'une tarification en fonction de l'heure pourrait également être envisagée sous réserve d'aller de pair avec la mise en place de billets horodatés (voir *infra*).

Dans le spectacle vivant, les pratiques de maximisation des ressources pratiquées à l'étranger pour les soirées de prestige comme les « Premières » ou le Nouvel An pourraient être appliquées, avec tout le discernement nécessaire. De même, les récentes pratiques tarifaires mises en place par l'Opéra de Paris pour s'adapter aux différences de demande sur la semaine (diminution des tarifs de 20 % le lundi soir et hausse des tarifs de 10 % les vendredis et samedis soir), si elles ne relèvent pas à proprement parler d'une tarification en temps réel (*yield management*), ont été un succès, et gagneraient à être appliquées dans les autres organismes culturels de spectacle vivant.

### ◆ **Développer les suggestions de dons au moment de l'achat des billets :**

Seuls 18 % des établissements du périmètre ont mis en place des dispositifs de dons au moment de l'achat des billets ou dans les circuits de visite. Or ce système est pratiqué avec succès à l'étranger, même si c'est surtout le cas dans ceux des pays anglo-saxons où l'accès aux collections permanentes est gratuit.

Les établissements français ayant mis en place ce dispositif le font soit de manière ponctuelle (ex : opération « 1 € pour 1 Rodin » en 2014) soit de manière pérenne (ex : urne dans le hall d'accueil du Palais de la Découverte). Ces opérations ont permis de récolter des recettes de plusieurs dizaines de milliers d'euros. Plus globalement, le potentiel de dons sous toutes formes des visiteurs semble particulièrement élevé au vu d'une étude des publics menée en 2010 pour le musée du Louvre.

Afin de lever les difficultés de mise en place d'un tel système du fait des limites des logiciels de billetterie, des billets à tarif fixe (ex : 2 €, 5 € et 10 €) mais identifiables, correspondant aux dons suggérés aux visiteurs, pourraient être émis en caisse.

**3.1.1.2. L'amélioration des conditions d'accès et de visite correspond à une attente forte des visiteurs qui pourrait être valorisée dans le prix des billets**

◆ **Renforcer la fréquentation des établissements qui ne sont pas au maximum de leurs capacités d'accueil et adapter les horaires d'ouverture en fonction de l'affluence :**

Au-delà des quelques grands établissements emblématiques, il existe une marge significative de progression de la fréquentation de nombreux établissements, qu'une approche à la fois culturelle et commerciale pourrait mieux mobiliser.

Par ailleurs, l'étude menée par EY a montré que l'affluence sur le lieu de visite a un impact fort sur la propension à payer des Français, ces derniers étant disposés à payer le double pour bénéficier d'une visite au calme, plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence. Sur 15 établissements pour lesquels la mission a pu disposer des données suffisantes<sup>27</sup>, le nombre de visiteurs par unité de surface d'exposition et par heure d'ouverture varie d'un facteur de 1 à 11. Les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil auraient tout intérêt à communiquer sur le confort de visite que le public peut y trouver.

De la même manière, de grands musées comme le Louvre où une faible partie des collections attirent la grande majorité des visiteurs pourraient augmenter leur fréquentation ou à tout le moins mieux la gérer en valorisant des départements moins visités dans leurs campagnes de communication.

La saisonnalité des horaires d'ouverture pourrait également être étudiée et prise en compte de manière plus approfondie par les établissements. Pour certains, l'affluence en haute saison peut être jusqu'à 18 fois plus élevée qu'en basse saison (cas du musée napoléonien de l'Île d'Aix), sans que les amplitudes d'ouverture, à la hausse comme à la baisse, ne soient adaptées en conséquence. Il convient de rappeler qu'afin de pouvoir gérer ces variations saisonnières de l'activité, les établissements ont la possibilité de recourir aux dispositions de l'article 6 sexies de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État (recrutement de contractuels pour répondre à un besoin saisonnier).

◆ **Valoriser les conditions d'accès et de visite:**

L'analyse menée par EY a permis de montrer que les services associés à la visite sont valorisés par les visiteurs : à l'exception de la visite guidée en groupe qui n'est pas perçue comme un bénéfice, ces offres (audioguides, visites en nocturne, achat de billet sur internet, billets horodatés, parking) augmentent de 2,60 € à 3,96 € la propension à payer des Français. En particulier, les services offrant une facilité d'accès aux établissements ainsi que de meilleures conditions de visites sont les plus valorisés : 2,85 € pour l'achat du billet sur internet, 3,25 € pour un billet horodaté sans attente et 3,95 € pour le parking gratuit. De plus et comme déjà vu *supra*, cette étude a démontré que l'affluence était un facteur de décision important pour les visiteurs.

Face à ce constat, la mission recommande de donner aux visiteurs une meilleure information quant à l'affluence, *a minima* en précisant quelle est la fréquentation moyenne aux différents créneaux horaires, et si possible à travers une information en temps réel sur le site internet de l'organisme.

---

<sup>27</sup> Château de Versailles, Centre Georges Pompidou, Musée d'Orsay, Musée Rodin, Domaine national de Chambord, Musée du quai Branly, Cité de la Musique (musée), Musée du Louvre, Musées nationaux du XX<sup>ème</sup> siècle, Château de Fontainebleau, CAPa, Les Arts décoratifs, Grand Palais, Mobilier national et Musée d'archéologie de Saint-Germain.

## Rapport

Il apparaît par ailleurs nécessaire que les établissements développent la facilité d'accès à travers l'achat en ligne, d'autant qu'il représente une source de coût *a priori* moindre que l'achat en caisse pour les établissements.

En outre, s'agissant des établissements pour lesquels le temps d'attente des visiteurs est important, il apparaît nécessaire qu'ils développent rapidement la possibilité d'acheter des billets horodatés sur internet, service qui reste actuellement trop peu développé (3 établissements sur 14 interrogés l'ont mis en place de manière pérenne). Ce service peut être facturé pour l'ensemble des visiteurs, quel que soit leur régime tarifaire, à travers un surcoût par rapport au billet classique. Sur les 10 établissements du périmètre ayant accueilli le plus de visiteurs en 2013<sup>28</sup>, hormis le Grand Palais qui pratique déjà la vente de billets horodatés, le gain potentiel serait de 66 M€ par an<sup>29</sup>. Ce montant reste cependant à relativiser car il suppose que les visiteurs aient le réflexe de réserver en avance sur internet, ce qui nécessiterait un changement des habitudes qui est en cours mais reste encore à confirmer. Cela impliquerait par ailleurs une adaptation des logiciels de billetterie et de réservation et représenterait donc un coût pour les établissements, même si celui-ci devrait être plus limité pour les organismes disposant déjà d'un système de réservation en ligne. Enfin, l'efficacité d'un dispositif de billets horodatés pour réduire le temps d'attente repose aussi sur le fait qu'ils soient vendus en nombre limité par tranche horaire et donc que les capacités en termes d'offre soient plafonnées.

Une façon d'optimiser encore plus les recettes potentielles liées à la mise en place de billets horodatés serait de moduler la tarification, avec des prix sur-tarifés pendant les horaires de forte affluence et plus réduits pendant les périodes de faible affluence.

Pour les établissements de spectacle vivant, le besoin des spectateurs d'une facilitation de l'accès se traduit par une appétence pour les services de réservation. L'achat en ligne, ou chez des prestataires, doit donc encore se développer.

### **3.1.1.3. La dynamisation des recettes de billetterie passe également par une meilleure qualification des offres de services payants**

#### **◆ Élargir et valoriser l'offre-type offerte au public :**

L'offre-type offerte au public peut être élargie et valorisée en conséquence si la différence est clairement perceptible. Parmi les pratiques déjà mises en œuvre ou évoquées lors des entretiens, la mission recommande notamment :

- la généralisation des billets complets avec expositions et collections permanentes à un tarif majoré en conséquence, comme cela a déjà été mis en place au Centre Georges Pompidou en 2005 et au musée d'Orsay en 2014 ; sur ce point et lorsque les contraintes inhérentes à la logistique interne de l'établissement le permettent, il semble préférable de maintenir un tarif payant pour l'accès aux expositions pour les publics bénéficiant de la gratuité pour l'accès à la collection permanente, et soumettre donc l'accès aux expositions au versement d'une contribution dont le montant devra être fixé en fonction des objectifs de démocratisation souhaités par l'établissement et par ses tutelles ;
- le développement de billets incluant des services audioguides ou d'application *smartphone* payants.

---

<sup>28</sup> Musée du Louvre, CMN, Château de Versailles, Musée d'Orsay, Centre Georges Pompidou, Universcience, Musée du quai Branly, Domaine national de Chambord, Musée Rodin et la CAPa.

<sup>29</sup> En effet, ces 10 établissements ont accueilli 40,7 millions de visiteurs en 2013. D'après les résultats de l'étude et en supposant que les visiteurs étrangers ont la même propension à payer un billet horodaté que les visiteurs français, un billet horodaté moyennant un surcoût de 3,25 € serait choisi par 50 % des visiteurs, soit un gain potentiel de 66 M€.

## Rapport

### ◆ Développer des contenus spécifiques et offres « premium » à destination des publics à fort consentement à payer :

Des contenus spécifiques à haute valeur ajoutée sont susceptibles d'être proposés à des publics à plus fort consentement à payer. Le concept d'offres « premium » est en effet encore trop peu développé avec seulement 34 % des établissements ayant mis en œuvre ce type d'offres, en ne les proposant parfois qu'aux entreprises et institutionnels.

Les établissements devraient développer ce type d'offre susceptible de satisfaire un public parfois réduit mais disposant d'une forte propension à payer. Ainsi, le premier concept en termes de potentiel de valeur qui ressort d'une étude menée au Louvre en 2011<sup>30</sup> consiste à proposer pour 100 € par personne une visite thématique VIP avec guide-conférencier (pour 25 personnes maximum).

Parmi les offres premium déjà mises en œuvre dans certains établissements du périmètre de la mission ou du *benchmark*, ou proposés par ailleurs, la mission recommande de privilégier celles qui représentent un coût, une complexité d'organisation ou un manque à gagner moindres pour les établissements, notamment :

- proposer des visites privilèges, que ce soit en dehors ou pendant les heures d'ouverture comme cela est pratiqué au château de Versailles ou au domaine national de Chambord ; afin que ces visites se fassent à moindre coût en termes organisationnels, une réflexion pourrait être engagée pour les mettre en place sur les heures d'ouverture (par exemple, réserver une nocturne par mois ou une journée dans la période d'une exposition comme le pratique notamment la *National Gallery* de Londres pour les membres de la société des amis) ;
- proposer des offres exceptionnelles en nombre de places limitées comme la visite des coulisses ou la possibilité d'assister à une répétition dans le spectacle vivant, ou encore une rencontre avec les artistes ;
- proposer un accès réservé à une salle de prestige pour un cocktail à l'entracte, pour le spectacle vivant.

La réussite du développement de ces offres passe également par une communication active de ces possibilités auprès des opérateurs touristiques ou des comités d'entreprise.

Dans la même perspective, certaines médiations non directement liées à la présentation des œuvres pourraient être réintégrées dans l'offre payante comme cela a été le cas pour les ateliers de danse à Chaillot. Ce peut être aussi le cas de médiations à forte valeur ajoutée comme une visite guidée par le conservateur du musée ou le commissaire de l'exposition pour ce qui concerne les musées et opérateurs d'exposition.

### 3.1.2. Optimiser les ressources de valorisation du domaine

La valorisation du domaine, que ce soit sous forme de concession ou de location temporaire, représente une ressource importante (en moyenne 3,74 M€ par établissement, soit 15 % de leurs ressources propres en 2013), et relativement stable<sup>31</sup>, voire potentiellement dynamique compte tenu de la pression qui s'exerce désormais, entre concessionnaires en place et nouveaux candidats, sur le taux de redevance proposé lors des renouvellements de contrats. Le montant réel des redevances doit en outre être réapprécié du montant des investissements pris en charge par les concessionnaires.

---

<sup>30</sup> « Test de concepts tarifaires pour le musée du Louvre », Louvre, juin 2011.

<sup>31</sup> En moyenne entre 2011 et 2013, le montant des redevances perçues par les neuf établissements du périmètre analysé en comptabilité analytique (Musée du Louvre, Opéra de Paris, EPDC de Versailles, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, BnF, CNAC-GP, RMN-GP, Universcience) n'a varié que de 0,74 % par an.

## Rapport

La valorisation du domaine présente un potentiel financier très variable entre les établissements, en fonction de la dimension, de la configuration et de la localisation des lieux. Sur l'échantillon analysé par la mission<sup>32</sup>, en 2013, les produits associés (redevance de concession, privatisation d'espace et recettes issues des prises de vues et tournages) présentent un écart-type relatif<sup>33</sup> de 170 % entre établissements (produit minimum à 8,8k€<sup>34</sup> et maximum à 31 M€<sup>35</sup>).

L'extension des horaires d'ouverture au public dans les établissements patrimoniaux (nocturnes, ouverture prévue sept jours sur sept de trois établissements<sup>36</sup>) et les contraintes liées au nombre de représentations et de répétitions dans les établissements du spectacle vivant réduisent les opportunités de privatisation. D'autre part, les privatisations d'espaces sont communément utilisées comme contreparties octroyées aux mécènes à titre gratuit, au point que certains établissements indiquent y consacrer l'intégralité de leurs créneaux de location, alors même que la plupart des établissements rencontrés soulignent que la demande en matière de privatisation d'espace est dynamique et dépasse les capacités offertes, notamment à certaines périodes de l'année (saison des défilés de mode par exemple).

Bien qu'il ne soit pas contestable que les établissements privilégient, dans l'utilisation des espaces disponibles, les opérations leur permettant de dégager le plus de ressources, ils pourraient dans la mesure du possible privilégier l'octroi aux mécènes de contreparties à forte valeur symbolique (rencontre avec les équipes artistiques, etc.), qui permettent de créer un lien durable et de qualité avec les donateurs, tout en préservant le potentiel commercial qu'offre par ailleurs la valorisation des espaces.

Afin de ne pas fragiliser l'offre publique dans un secteur concurrentiel, il n'est pas nécessairement opportun d'envisager une augmentation généralisée des tarifs des locations pratiqués par les établissements. La maximisation des ressources de valorisation du domaine passe sans doute davantage par la sanctuarisation des créneaux disponibles pour des locations ainsi que par la mise à disposition d'espaces supplémentaires, pendant ou en dehors des heures d'ouverture au public, qui, dans la mesure où ils présentent un caractère exceptionnel (proximité des collections, patrimoine historique remarquable), pourront être tarifés en conséquence. Les établissements gagneront à structurer leur offre en matière de commercialisation des espaces et pourront s'appuyer à cette fin sur les compétences de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)<sup>37</sup>.

Sans aller jusqu'à un pilotage centralisé de cette activité, qui est intrinsèquement liée à l'attrait que peut exercer un lieu ou une institution, la tutelle pourrait inviter les établissements à lui communiquer une estimation de leur potentiel financier sur cette activité, puis fixer un objectif financier dans les contrats d'objectifs et de performance conclus avec chaque établissement<sup>38</sup>, en fonction par exemple du résultat atteint les années antérieures, des espaces disponibles identifiés, des investissements réalisés etc. Par ailleurs,

---

<sup>32</sup> 28 des 36 organismes analysés dont les données ont pu être fiabilisées. Ne sont pas inclus ici les organismes suivants : Capa, Musée du Cluny, Domaine de Compiègne, Musée d'Ecouen, TNS, Musée Guimet, Musée Picasso, EPPGHV.

<sup>33</sup> Moyenne par établissement à 3,74 M€ et écart-type à 6,37 M€ en 2013.

<sup>34</sup> Théâtre National de la Colline.

<sup>35</sup> RMN-GP.

<sup>36</sup> Musée du Louvre, Musée d'Orsay et Château de Versailles.

<sup>37</sup> Élaboration d'un modèle contractuel et d'une grille tarifaire, définition des services associés, etc.

<sup>38</sup> Qui pourrait se substituer, le cas échéant, à l'indicateur fixé sur le mécénat, en déclinaison de celui du Programme 175 (Patrimoine) (indicateur 3.2).

il serait utile que le ministère accompagne les établissements, notamment les plus petits d'entre eux, en lien avec l'APIE, dans la communication sur leurs espaces privatisables<sup>39</sup>.

### **3.1.3. Maintenir, dans un contexte de concurrence entre établissements, une relation équilibrée avec les mécènes et privilégier d'autres ressources, moins contraignantes pour les finances publiques, lorsqu'elles sont concurrentes en termes d'usage et d'un rapport comparable**

Le mécénat constitue une ressource propre, qui, sous l'impulsion des établissements, s'est développée ces dernières années, mais qui est d'une nature particulière en cela qu'elle est partiellement financée par la dépense fiscale<sup>40</sup>, qu'elle est susceptible de fragiliser l'équilibre des autres activités à même de générer des ressources propres à travers les contreparties offertes aux mécènes à titre gratuit et enfin, qu'étant généralement fléchée sur des programmes spécifiques, elle est peu mobilisable au soutien du fonctionnement général des établissements.

D'un point de vue global, pour deux des sept établissements analysés en comptabilité analytique<sup>41</sup>, l'effet de levier attendu de la dépense fiscale est négatif si l'on impute les coûts administratifs associés à sa mise en œuvre (équipes dédiées à la recherche de mécènes), et les contreparties accordées aux mécènes.

Nonobstant le dynamisme de cette ressource sur la décennie analysée<sup>42</sup>, l'essoufflement du mécénat culturel traditionnel, dans un contexte de forte concurrence entre établissements, conduit ces derniers à privilégier les projets à dimension sociale ou éducative valorisés par les mécènes et à s'engager vers des formules de mécénat plus innovantes (fonds de dotation, financement participatif).

Notamment, les formes renouvelées de souscription publique peuvent être identifiées par les organismes comme un relais au mécénat des entreprises et permettent de cibler le soutien des mécènes sur les priorités identifiées par les établissements eux-mêmes. Au-delà des fonds levés, les campagnes de financement participatif constituent des opérations à même de favoriser une nouvelle forme d'appropriation de la culture, notamment pour les jeunes publics. Toutefois, les fonds levés par ces nouveaux mode de financement demeurent relativement confidentiels au regard du budget des projets soutenus, y compris par le fait des organismes eux-mêmes lorsqu'ils déterminent le plafond assigné à la campagne, au-delà duquel les dons sont refusés<sup>43</sup>.

La concurrence entre établissements dans la recherche de mécénat, qui a pu être encouragée à travers la déclinaison, dans les contrats d'objectifs et de performance conclus avec les

---

<sup>39</sup> Référencement dans les outils de communication à destination des professionnels, représentation mutualisée dans le salon des lieux de tournage de la région Ile-de-France par exemple.

<sup>40</sup> Pour le dispositif de droit commun, le montant de la déduction fiscale atteint 60 % du montant du don pour les entreprises et 66 % pour les particuliers.

<sup>41</sup> C'est le cas pour la RMN-GP et le CNAC-GP, sur un périmètre d'analyse en comptabilité analytique composé en outre de l'Opéra de Paris, du Musée du Louvre, du Musée d'Orsay, du Musée du Quai Branly et de l'EPDC de Versailles.

<sup>42</sup> Les ressources de mécénat (fonctionnement et investissement) reçues par les 33 organismes de l'échantillon analysé ont été multipliées par près de 6 (+493 %, de 16 M€ à 95 M€) entre 2004 et 2013.

<sup>43</sup> Les recettes collectées dans le cadre des opérations « Tous mécènes » du Musée du Louvre s'élèvent respectivement : à 500 000 € auprès de 1 920 donateurs en 2011, soit un don moyen de 261 € (pour la rénovation de deux trésors du Caire) ; 800 000 € auprès de 4 600 donateurs en 2012, soit un don moyen de 174 € (pour l'acquisition de deux statuettes en ivoire classées Trésor national) ; 1 M € auprès de 6 700 donateurs en 2013, soit un don moyen de 149 € (pour la rénovation de la Victoire de Samothrace et de l'escalier Daru).

## Rapport

opérateurs<sup>44</sup> d'un indicateur de résultat financier<sup>45</sup>, s'est exprimée dans un cadre peu formalisé (la charte du mécénat du MCC n'a été rendue publique qu'en décembre 2014). Si certains établissements se sont spontanément dotés de chartes déontologiques propres, l'absence de lignes directrices communes, notamment concernant la valorisation des contreparties, a pu rendre les établissements plus vulnérables aux demandes de leurs mécènes. Afin d'assurer aux établissements une sécurité juridique et fiscale en distinguant clairement les opérations de mécénat de celles de parrainage et de les protéger d'une trop forte pression des mécènes quant à la visibilité qui leur est accordée, il importe de valoriser toutes les contreparties, matérielles et immatérielles, conformément aux orientations fixées par la charte précitée.

Compte tenu des attentes exprimées par certains donateurs, dont la fidélisation tient à la qualité et la proximité du lien créé avec l'institution qu'ils soutiennent et afin de ne pas freiner le développement des autres activités génératrices de ressources, notamment les locations d'espaces, les établissements pourraient privilégier les contreparties à forte valeur symbolique (visite des coulisses, possibilité d'assister à une répétition, rencontre avec un artiste ou un conservateur, etc. cf. *infra*).

Enfin, compte tenu du fait qu'en dépit des sommes concernées (701 M€ cumulés sur le seul périmètre analysé par la mission entre 2004 et 2013 et hors donations en faveur des collections et mécénat d'acquisition), la chronique de la dépense fiscale associée au mécénat culturel n'est pas identifiée par l'État, il convient d'en renforcer le suivi en indiquant, dans les documents budgétaires (PAP et RAP), une estimation de la dépense fiscale concernée et en demandant aux établissements d'être davantage vigilants sur les opérations de mécénat en nature ou de compétence (subordonner l'acceptation des opérations au-dessus d'un certain seuil, par exemple 1 M€, à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance de l'attestation fiscale à la production d'un compte d'opération certifiée).

Par ailleurs, alors même que les établissements peuvent faire valoir que la mise en œuvre d'une stratégie mécénat exige d'y consacrer des ressources, en temps humain notamment, importantes, ceux d'entre eux qui disposent de sociétés d'amis gagneraient à s'appuyer davantage sur ces structures.

### **3.2. Rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile**

#### **3.2.1. Améliorer les accords de coproduction ou de diffusion**

Afin de développer les ressources de valorisation des collections des établissements muséaux et patrimoniaux, il apparaît utile de développer la vente d'expositions « clefs en main », en priorité à destination de l'étranger. En effet, l'exemple du musée d'Orsay (2,8 M€ de chiffre d'affaires en 2011, 2,3 M€ en 2012 et 1,8 M€ en 2013, quasiment nets de coût) montre qu'une telle activité est génératrice de ressources nettes importantes. Si certains établissements dont les collections (impressionnistes, Picasso, art moderne, etc.) sont davantage prisées que d'autres pour l'organisation d'itinérances à l'étranger, ont déjà engagé le développement de ce type d'activités, il semble subsister des marges de progrès notamment pour les organismes culturels dont l'activité est saisonnière et qui pourraient faire tourner leurs œuvres pendant les périodes de basse saison.

---

<sup>44</sup> Par exemple, celui de l'EPDC de Versailles, 2001-2013 ; celui du Musée du Louvre, 2001-2013.

<sup>45</sup> Déclinaison de l'indicateur 3.2 du programme 175 (taux de ressources propres des musées nationaux provenant du mécénat financier pour le fonctionnement).



## Rapport

Le développement de la vente d'expositions « clefs en main » suppose, bien entendu, de rester vigilant à ne pas atteindre exagérément l'intégrité de l'offre proposée aux visiteurs *in situ*, et à ne pas fragiliser physiquement les œuvres par des circulations excessives. Il pourrait en outre représenter un risque de remise en cause de la pratique du prêt gratuit d'œuvres et donc du modèle des opérateurs d'expositions. Afin de limiter ce risque, il serait préférable de développer prioritairement cette activité auprès d'établissements étrangers ne disposant pas de collections équivalentes. Par ailleurs, outre la vente d'expositions « clefs en main », il apparaît *a minima* opportun de développer davantage les coproductions d'expositions qui permettent de mutualiser et donc de réduire les coûts.

Concernant les établissements de spectacle vivant, il apparaît nécessaire de développer davantage les recettes d'exploitation des spectacles. S'agissant des relations avec d'autres établissements en France et à l'étranger, la vente de spectacle est susceptible d'être une source de revenus nette, mais elle peut se heurter à la difficulté à prolonger l'équipe artistique le temps nécessaire. Étant donné la possibilité qu'elle offre de partager les coûts, la coproduction apparaît comme un modèle important de développement des ressources, outre le fait qu'elle contribue à alimenter la programmation saisonnière. Il convient cependant de noter qu'elle continue de représenter un risque financier : les ressources à en attendre dépendent largement de la teneur des apports et des engagements respectifs entre coproducteurs et notamment entre le coproducteur délégué (qui intervient comme « vendeur ») et les coproducteurs « acheteurs ». Elles dépendent également des éventuels coûts d'adaptation de certains spectacles aux dispositifs techniques de l'établissement, de la résonance des spectacles concernés avec la programmation de la saison et les attentes du public, etc. Plus généralement, s'agissant du développement de la vente de spectacles, il importe que les établissements veillent au préalable aux dispositions conventionnelles qui peuvent entraîner des contraintes sur l'organisation du travail et générer des coûts techniques qui ne peuvent être intégrés que partiellement aux prix de vente des spectacles.

En outre, ces établissements pourraient développer davantage les cessions d'éléments d'actifs comme les éléments de décors ou les costumes, soit de manière ponctuelle avec une communication adaptée, soit en tant qu'activité de production lorsque l'établissement dispose d'ateliers en interne (ex : TNS), ce qui suppose dans certains cas une clarification du dispositif juridique et financier applicable.

S'agissant enfin des captations audiovisuelles et malgré l'essor de cette activité au *MET Opera* de New York, la mission estime que leur développement doit être envisagé avec prudence dans la mesure où cette activité n'a pas fait la preuve de sa capacité à générer des ressources nettes. Compte tenu du poids des droits (artistes internes ou externes à l'établissement, éditeurs, etc.) de la nécessité de ressources extérieures (ex : mécénat, compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels), d'un marché plutôt saturé (celui de la diffusion en salles de cinéma), voire en perte de vitesse (la vente sous forme de CD) et des nouveaux canaux de distribution numériques plutôt orientés vers la gratuité, il semble difficile de garantir que cette activité puisse être rémunératrice à court ou moyen terme.

### 3.2.2. Maintenir une gestion déléguée des boutiques et de la conception des produits dérivés à des professionnels

La gestion en direct de cette activité, vers laquelle certains établissements pourraient être tentés de se diriger, est généralement déficitaire. La gestion déléguée présente l'avantage, du point de vue des établissements, de dégager une ressource stable et, compte tenu de la pression exercée sur le taux de redevance lors du renouvellement des concessions, dynamique<sup>46</sup>. Pour les établissements, outre les avantages financiers qu'elle présente, la gestion déléguée répond également à une exigence de professionnalisme dans la gestion des boutiques et la conception de lignes de produits dérivés.

Le cas de la RMN-GP, qui exploite 39 points de vente, que ce soit à l'intérieur du réseau des établissements et SCN nationaux ou en dehors de celui-ci à l'issue de nombreux appels d'offres, est illustratif de la complexité de la question du rapport entre les partenaires impliqués.

En considérant l'ensemble du réseau de librairies-boutiques de la RMN-GP, le résultat est globalement rentable en coûts complets avant versement par la RMN-GP des redevances aux établissements. Cependant, près d'un tiers des points de vente<sup>47</sup> exploités sont déficitaires en coûts complets, même avant déduction de la redevance versée aux établissements, et ceci en dépit de la mutualisation de certains coûts et de la professionnalisation des équipes que permet la vocation de cet établissement. Outre l'impact de la conjoncture et celui des travaux engagés, en 2013, dans les boutiques du Musée du Louvre et du Musée d'Orsay, la RMN-GP analyse la dégradation de la rentabilité de certaines boutiques comme tenant à des facteurs plus structurels, tels que la rigidité de ses coûts, notamment de sa masse salariale ou l'évolution de la clientèle (augmentation dans la fréquentation des établissements de la part des groupes, dont le temps consacré aux achats en boutique est limité).

La gestion déléguée pose la question du partage des ressources entre la RMN-GP et ses délégataires, la RMN-GP étant amenée à verser sous forme de redevance 2,5 fois la ressource nette dégagée par les boutiques en 2013.

L'analyse du réseau de boutiques gérées par la RMN-GP (cf. annexe III) conduit à conclure que la rentabilité de cette activité n'est pas intrinsèquement liée à la taille ou la renommée de l'établissement. Elle exige en tout état de cause des compétences commerciales spécifiques (définition de l'assortiment de produits, qualité de leur présentation en boutique, localisation de la boutique dans le parcours de visite, lien avec les œuvres présentées dans le lieu, etc.).

Dans le cadre de la relation contractuelle qui les lie à l'autorité concédante, les prestataires doivent pouvoir, pour pleinement développer cette activité, s'appuyer sur la compétence scientifique des dirigeants des organismes dans leur domaine, leur connaissance des comportements de leurs publics, leur appréciation de l'image du lieu. La convention cadre signée en décembre 2014 entre le service des musées de France (SMF), la RMN-GP et les musées nationaux SCN a vocation à renforcer ce type de dialogue pour ce qui concerne ces organismes.

Pour les établissements de petite taille, étant considéré qu'il n'est pas certain que la gestion de la boutique intéresse effectivement un délégataire potentiel en deçà d'un certain seuil de fréquentation (qui a pu être estimé par les acteurs du marché<sup>48</sup> à environ 100 000 visiteurs),

---

<sup>46</sup> Pour les boutiques gérées par la RMN-GP, le niveau de la redevance versée aux organismes a progressé de 0,8 points (de 6,4 % à 7,2 %) entre 2009 et 2013.

<sup>47</sup> En 2013, 12 des 39 points de ventes exploités par la RMN-GP ne sont pas équilibrés en coûts complets, avant déduction de la redevance versée aux établissements concédant, parmi lesquels les boutiques du Musée du Louvre et des Tuileries, du Musée du Quai Branly, de la Cité des Sciences et de l'Industrie.

<sup>48</sup> Estimation de Muséum et Industrie, association qui assure des missions de formation et de conseil auprès des établissements pour la gestion de leurs activités commerciales.

## Rapport

il est envisageable d'équilibrer la gestion des boutiques, en direct, en mutualisant le personnel en charge de la billetterie et du comptoir de vente. Cette solution a été privilégiée dans le cas des services à compétence nationale, dont les comptoirs dits « mixtes » sont gérés par la RMN-GP.

Dans l'hypothèse où la configuration des lieux ne permet pas d'envisager une telle mutualisation, et où aucun opérateur privé ne se porterait candidat pour gérer la boutique, la tutelle devra, à terme, s'interroger sur la pérennisation d'une telle activité et sur le périmètre des missions de service public confiées en conséquence au concessionnaire actuel (la RMN-GP).

La mutualisation entre différents points de ventes, telle qu'elle existe aujourd'hui au sein du Centre des monuments nationaux (CMN), constitue en soi une option susceptible d'améliorer l'équilibre de gestion, mais elle n'a de sens qu'en cas de péréquation des ressources entre établissements.

### **3.2.3. Mieux exploiter le potentiel de développement de la marque des établissements culturels français, tout particulièrement les plus grands d'entre eux**

S'agissant du développement de la marque des établissements, d'une manière générale, le travail à mener dans cette perspective (définir son identité, chercher à développer sa notoriété et son image, etc.) ne constitue pas aujourd'hui en soi une activité génératrice de recettes nettes. Pour autant, il peut constituer un levier essentiel pour développer l'ensemble des pistes explorées puisque le développement de l'attractivité d'une marque influera sur la billetterie, la capacité à vendre des produits dérivés, à trouver des mécènes, etc.

Les grands établissements à forte notoriété présentent un fort potentiel de développement de leur marque notamment à l'international, qui gagnerait à être rapidement mieux exploité (Versailles, Louvre, Centre Georges Pompidou, Picasso, etc.). Pour ces organismes, il apparaît opportun de développer des actions de *co-branding*<sup>49</sup> avec des partenaires dont l'image est compatible avec les valeurs portées par l'établissement concerné.

Par ailleurs les recettes sur les droits sont limitées par l'absence de droit des établissements sur différents aspects de leur patrimoine, en particulier leur image. À titre d'exemple, le vide juridique sur la protection des prises de vues extérieures est préjudiciable aux établissements. Plusieurs d'entre eux, comme le CMN avec le Mont Saint-Michel, le domaine de Chambord ou l'Opéra de Paris, ont été confrontés à une utilisation non autorisée d'une prise de vue extérieure dans un objectif commercial (usage publicitaire en l'occurrence). L'image d'un monument ou d'un bâtiment peut être le support principal de l'identification d'un établissement et justifie en cela que les établissements cherchent à en avoir la maîtrise et le cas échéant, cherchent à la valoriser financièrement.

S'il semble impossible, pour des raisons matérielles évidentes, de protéger l'image des établissements pour toutes les prises de vues extérieures, il semblerait pertinent d'approfondir la réflexion sur les moyens juridiques permettant une forme de rétribution des établissements dans le cadre d'une utilisation commerciale de cette image (cf. annexe V).

---

<sup>49</sup> Partenariat de marques entre plusieurs fournisseurs.

### 3.2.4. Exploiter les potentialités du numérique en veillant à éviter une substitution systématique d'offres gratuites à des offres payantes

Le numérique offre indéniablement des possibilités nouvelles aux établissements qui gagneraient à être développées à plusieurs niveaux. Il peut leur permettre de mieux faire connaître leur offre et de développer l'appétence du public, notamment des plus jeunes, en améliorant l'offre de contenus adaptés sur leur site, et en utilisant davantage les réseaux sociaux. Selon une étude menée par le cabinet Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon en juin 2014<sup>50</sup>, 4 internautes sur 10 déclarent avoir du mal à identifier les expositions susceptibles de leur plaire en ligne. De manière générale, les établissements français ont d'importantes marges de développement par l'éditorialisation<sup>51</sup> des contenus au regard de certains de leurs homologues étrangers. L'usage des réseaux sociaux par les établissements paraît devoir être résolument accru, comme déjà évoqué *supra* s'agissant du financement participatif, dans la recherche d'un nouveau rapport à la culture.

Le potentiel lié aux offres de service de réservation sur internet a été traité plus haut (ex : coupe-file réservé à l'avance, billets sur *smartphone*), et pourrait encore être développé. Il en va de même des ressources nettes qui peuvent être dégagées par le développement du téléchargement d'applications *smartphone* payantes en remplacement des audioguides, ce qui permettrait de réduire les coûts (ex : entretien et distribution des audioguides) dans des proportions non négligeables.

La connaissance des visiteurs (collecte de *data*) est également essentielle pour cibler le public et communiquer au mieux envers lui après la visite. Les contacts noués avec les visiteurs lors d'une réservation en ligne (ex : coordonnées, centres d'intérêts) ou après la visite (ex : échanges interactifs sur les réseaux sociaux), peuvent y contribuer et permettre de développer des offres d'envoi de contenus complémentaires à la visite.

En effet, selon l'étude de Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon, 70 % des visiteurs souhaiteraient disposer de contenus de qualité à l'issue de leur visite. À titre d'exemple, le *Cooper Hewitt Design Museum* de New-York<sup>52</sup> offre au visiteur la possibilité d'enregistrer sur un stylo connecté lors de sa visite ses œuvres favorites puis de les retrouver en ligne une fois chez lui après avoir fourni son adresse email, ce qui est l'occasion pour le musée de mettre en place une stratégie de gestion de la relation client permettant de proposer des contenus additionnels ou de suggérer de futures expositions.

Concernant la question des *data*, il convient de rappeler que toute revente de ces données ne peut se faire que dans le cadre strict des dispositions prévues par la législation relative aux données personnelles. En effet ces informations sont *a priori* des données à caractère personnel en ce sens qu'elles permettent d'identifier la personne concernée. Or, la démarche d'ouverture et de partage des données publiques par l'État ne concerne pas les données à caractère personnel ou alors après disposition expresse. Dans tous les cas, le vade-mecum sur l'ouverture et le partage des données publiques publié en septembre 2013 prévoit que les données publiques doivent être mises à disposition gratuitement, à l'exception de la refacturation des coûts de mise à disposition.

De manière générale, il importe de veiller à ce que le développement des offres numériques ne se fasse pas au détriment de l'évolution des ressources propres, en particulier par la substitution d'offres payantes par des offres gratuites (ex : application *smartphone* en remplacement des audioguides). Une segmentation de l'offre, avec différents niveaux de contenus dont certains peuvent faire l'objet d'une tarification supplémentaire peut constituer une piste pertinente.

---

<sup>50</sup> [http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/140619\\_Support\\_Kurt\\_Salmon\\_Matinale\\_FA.pdf](http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/140619_Support_Kurt_Salmon_Matinale_FA.pdf).

<sup>51</sup> Pratique d'organisation et de structuration de contenus sur le web.

<sup>52</sup> <http://www.cooperhewitt.org/new-experience/>.

### 3.2.5. Réinterroger l'opportunité des activités « annexes » à l'équilibre financier fragile

Les activités culturelles annexes (conférences, formations, ateliers, gestion d'auditorium, spectacle vivant produit dans les établissements patrimoniaux, etc.) occasionnent, en 2013, un déficit moyen de -4,12 M€ par établissement sur le périmètre analysé en coûts complets<sup>53</sup>. Le résultat fortement déficitaire de ces activités peut s'expliquer notamment par le caractère limité des ressources qu'elles dégagent, en raison d'un faible niveau de tarification et, pour les auditoriums, d'une jauge réduite.

Eu égard à leur impact financier, il importerait de limiter les activités annexes à celles dont il ressort d'un accord entre la tutelle et l'établissement qu'elles sont effectivement un complément important du « cœur de métier » des établissements, ce que sont les services de médiation aux visiteurs (visites guidées, audioguides, livrets de visites, services à distance etc.), dont le coût n'a pas été inclus dans le périmètre des activités analysées ci-dessus<sup>54</sup>, ou qu'elles répondent à des contraintes de service public particulières, telles que des éditions scientifiques ou pour l'activité éditoriale de la RMN-GP, celles tenant aux ateliers de chalcographie et de moulage (-1,55 M€ sur un résultat total de -2,78 M€), dont la vocation est essentiellement patrimoniale (conservation des moules représentatifs de la statuaire internationale et des plaques de cuivre appartenant aux collections du Louvre).

Pour ces activités, il appartient à l'établissement d'afficher le résultat qu'elles dégagent afin de rendre explicite le montant de subvention publique mise à contribution pour les financer.

Dans la perspective d'un développement des ressources propres des établissements, il conviendra, *a minima*, d'équilibrer sur le plan financier, les activités annexes, soit en leur appliquant une tarification plus dynamique, soit en limitant les coûts associés. En particulier, il convient de rechercher un équilibre sur l'activité éditoriale en trouvant le bon compromis entre missions de service public et activité commercialement valorisable.

Le cas des auditoriums dans les établissements patrimoniaux est à cet égard révélateur. Le fonctionnement des auditoriums de cinq des établissements analysés<sup>55</sup> représente une dépense de l'ordre de 22 M€.

Ces activités conduisent à un taux d'effort public par visiteur (part non financée par les ressources propres associées) bien supérieur à celui constaté pour celles plus classiquement exercées par les établissements (visite des collections permanentes et des expositions temporaires<sup>56</sup>), alors même que leur contribution aux objectifs de services publics poursuivis par les établissements, de même que leur contribution à l'élargissement des publics n'est pas démontrée. Ainsi, l'étude « Gestion de la relation client » du Musée du Louvre menée en septembre 2010 présente une description du public ayant fréquenté l'auditorium, caractérisé comme « un public d'habités », dont le profil sociodémographique est moins diversifié que celui des visiteurs des collections permanentes<sup>57</sup>. Par ailleurs, l'étude EY indique que les personnes assistant régulièrement à des concerts de musique classique se rendent déjà fréquemment au musée. Il n'est donc *a priori* pas nécessaire de proposer une programmation de spectacles vivants pour attirer de nouveaux publics au musée.

---

<sup>53</sup> Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles, Opéra de Paris, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP.

<sup>54</sup> Les services aux visiteurs occasionnent en 2013, sur le panel d'établissements analysés en comptabilité analytique, un résultat moyen par établissement de l'ordre de -2,4 M€, pour un taux d'autofinancement (50 %) toutefois supérieur à celui constaté sur les activités annexes de type auditorium (7,5 %).

<sup>55</sup> Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP, le cas de ce dernier établissement étant particulier en ce sens que le spectacle (vivant et cinéma) fait partie de la définition culturelle du lieu.

<sup>56</sup> Pour le Musée du Louvre, l'effort public par visiteur (calculé comme le résultat de l'activité en analytique / le nombre de visiteurs) peut être estimé à 96 € pour l'auditorium, 2,72 € pour la visite des collections permanentes et 8 € pour l'organisation d'expositions temporaires. Pour le musée du Quai Branly, l'effort public par visiteur serait de 10 € pour la visite des collections permanentes, 10 € pour l'organisation d'expositions temporaires et de

## Rapport

La mission estime par conséquent nécessaire de s'interroger sur les contours de la mission confiée par leurs statuts aux établissements disposant d'un auditorium en matière de programmation, sans écarter qu'ils puissent être davantage utilisés par d'autres acteurs culturels ou davantage ouverts à la location.

### 3.2.6. À l'appui de cet axe, mobiliser davantage la tutelle dans l'accompagnement des établissements

#### ◆ **Généraliser la comptabilité analytique dans tous les établissements et en exploiter les résultats :**

Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire. Sur les 36 organismes retenus dans le périmètre d'investigation de la mission, seuls 5 ont développé une démarche de comptabilité analytique, qui pour certains est récente. Or la comptabilité analytique est une composante essentielle du pilotage quotidien des établissements. Le travail mené par la mission montre la nécessité de vérifier l'apport en coûts nets des actions entreprises pour développer les ressources propres.

La mission recommande par conséquent le déploiement d'un outil de comptabilité analytique dans tous les établissements culturels de l'État, permettant de présenter, aux organes dirigeants de l'établissement ainsi qu'à la tutelle, un résultat en coûts complets de chacune des activités poursuivies. La tutelle pourrait utilement élaborer un cadre d'analyse commun qui permette des comparaisons, par catégorie homogène d'activité, entre les établissements.

Il appartiendra à la tutelle d'exploiter sur cette base les principaux résultats de cette comptabilité analytique, afin d'en tirer les enseignements utiles à l'ensemble des établissements sur les axes de développement des ressources propres à mobiliser prioritairement.

#### ◆ **Donner une meilleure visibilité aux établissements sur leurs coûts de personnels :**

Toute approche analytique du développement des ressources propres des établissements nécessite qu'ils puissent avoir une vision claire du nombre d'emplois et de la masse salariale qu'ils mobilisent. Or la mission a constaté que, pour les établissements dont tout ou partie des personnels sont rémunérés sur le titre 2, cette donnée n'est pas connue des établissements. Le nombre des ETPT et de la masse salariale (titres 2 et 3) des établissements n'est pas davantage disponible auprès des services de la direction du budget, ni sans retraitement auprès du secrétariat général du ministère de la culture et de la communication, ces données étant suivies de manière distincte par le Service des affaires financières et générales (SAFIG) pour le titre 3 et le service des ressources humaines (SRH) pour le titre 2. Il paraît indispensable de corriger rapidement cette situation. Il a été indiqué à la mission que le basculement début 2016 sur le nouvel outil RH des données titre 2 donnerait la visibilité nécessaire.

---

75 € pour l'auditorium. Pour le Musée d'Orsay, l'effort public serait de 5 € par visiteur pour les collections permanentes, 1 € pour les expositions temporaires et 59 € pour l'auditorium. Pour le CNAC-GP, l'effort public par visiteur des collections permanentes et des expositions temporaires serait de 13 € et de 81 € par visiteur de l'auditorium et du cinéma.

<sup>57</sup> Le public de l'auditorium est caractérisé dans la présentation de l'étude par le Musée du Louvre comme « proche » ou « bénéficiant d'un accès facile au Musée », relevant de la catégorie « cadre supérieur et profession libérale ».

## Rapport

### ◆ Développer l'échange de bonnes pratiques et l'accompagnement des établissements dans le cadre d'une stratégie plus explicite :

Aujourd'hui la politique de développement des ressources propres n'est pas définie ni suivie en un seul lieu en administration centrale :

- la mission mécénat qui « *coordonne, évalue et valorise les actions du ministère en faveur du mécénat [et] garantit la promotion et l'évolution des dispositions réglementaires en la matière* » est localisée au département de l'information et de la communication (DICOM) au secrétariat général ;
- la politique de gestion des marques qui fait depuis janvier 2014 l'objet d'un travail en réseau avec les établissements et SCN, est pilotée par le bureau de la propriété intellectuelle du service des affaires juridiques et internationales du secrétariat général, en lien étroit avec des établissements leaders (CMN, Louvre, Versailles) ;
- la sous-direction de l'économie culturelle qui traite une partie des sujets de développement des ressources propres pour le secteur des industries culturelles dépend de la direction générale des médias et des industries culturelles (DGMIC) ;
- d'autres expertises peuvent être mobilisées en tant que de besoin au sein du MCC, sur les questions juridiques ou financières liées au développement des ressources propres.

Cette organisation manque par conséquent de lisibilité et d'une approche globale. Un besoin a été porté à la connaissance de la mission à diverses reprises de directives plus claires et cohérentes sur la stratégie à développer et d'un accompagnement technique renforcé pour les plus petits établissements, qui pourrait du reste sur certains thèmes s'appuyer sur une mise en réseau des acteurs et un partage des expertises présentes dans les plus gros opérateurs.

Ce constat est à relier à l'organisation du suivi de la tutelle des établissements qui, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2014, est pour la quasi-totalité des établissements assurée par les directions métiers du ministère de la culture et de la communication. Il revient désormais au secrétaire général, qui s'est recentré sur les missions de coordination de l'exercice de la tutelle, de « *produire et diffuser des éléments de doctrine transversale [...] notamment à travers une animation transversale du réseau des opérateurs par grands types de domaine opérationnel (budgétaire, RH, politique des publics, etc.)*<sup>58</sup> ».

Il paraîtrait opportun par conséquent que le département des affaires budgétaires et de la synthèse en cours de constitution au service des affaires financières et générales du secrétariat général puisse à l'avenir assurer à ce titre l'interface entre toutes les parties prenantes sur l'ensemble des leviers de développement des ressources propres à mobiliser, et porter une stratégie que le présent rapport pourrait aider à expliciter. La direction du budget pourrait être associée à ce processus.

Cette démarche doit être conduite en lien étroit avec l'APIE, dont la forte compétence sur toutes les questions liées au développement de ressources propres doit être davantage mobilisée, en lien avec la tutelle des établissements.

---

<sup>58</sup> Note du directeur de cabinet aux présidents et directeurs des établissements publics et opérateurs du 22 septembre 2014.

## Rapport

◆ **Accompagner les établissements dans l'utilisation des flexibilités et marges existantes en matière de gestion des personnels et être vigilant sur les souplesses nécessaires au développement de ressources propres :**

Le développement des ressources propres demande de la réactivité de la part des établissements et donc une certaine souplesse de gestion, pour pouvoir gérer des surcroûts d'activité ou s'adjoindre des compétences ne correspondant pas au profil des agents fonctionnaires.

Le statut de la fonction publique offre la souplesse nécessaire dans la plupart des cas, en prévoyant la possibilité de recruter des contractuels :

- pour répondre à un besoin saisonnier (article 6 *sexies* de la loi 84-16 modifiée) ;
- sur un emploi permanent à temps complet en catégorie A lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient (art 4-2) ;
- pour les catégories A, B et C, lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires (art 4-1).

La loi du 12 mars 2012 a en outre introduit la possibilité, à titre expérimental jusqu'en mars 2016, d'un recrutement direct en CDI dans le cas où il n'existe pas de corps de fonctionnaires. Cette disposition gagnerait à être davantage connue de l'ensemble des acteurs concernés et dûment testée.

Aujourd'hui 7 établissements publics sous tutelle du MCC figurent sur le décret-liste (n° 84-38 modifié) qui leur permet à titre dérogatoire de recruter des contractuels sur tout ou partie de leurs emplois permanents, indépendamment des dispositions rappelées ci-dessus. 5 d'entre eux figurent dans les établissements analysés par la mission (Versailles, musée du Quai Branly, CMN, Musée Rodin, CNAC-GP).

La sortie du décret-liste de tout ou partie des établissements et emplois visés est aujourd'hui en débat. La mission observe que les dispositions de la loi n° 84-16 ci-dessus rappelées ne font pas obstacle au recrutement de contractuels sur la plupart des emplois de catégorie A les plus directement liés à la recherche de ressources propres (commercialisation, marketing, etc...). Pour autant, la souplesse de gestion, en termes de procédures et de délais de recrutement, qu'offre le décret-liste lui paraît du point de vue du développement des ressources propres militer pour le maintien de ce dispositif à caractère dérogatoire.

Tel est également le cas pour les emplois de surveillance du CMN, non couverts par les dispositions du statut général ci-dessus rappelées puisque de catégorie C. Le retrait de ces emplois du décret-liste risquerait en effet d'amoinrir la capacité de recrutement de ces personnels par le CMN, implanté sur des sites inégalement attractifs, ce qui peut conduire à la situation constatée dans certains SCN, de postes restant vacants plusieurs mois voire plusieurs années faute de candidats.

Par ailleurs, l'organisation du temps de travail dans les établissements analysés par la mission n'offre pas toujours les souplesses nécessaires au développement de leur fréquentation et de leurs ressources propres : exemples de fermetures pour la pause méridienne même en saison touristique, difficulté à augmenter l'amplitude horaire pour une ouverture tôt le matin ou en soirée durant la saison estivale, impossibilité d'augmenter le nombre de représentations par spectacle compte tenu du nombre de services prévus par les conventions collectives dans des établissements du spectacle vivant, etc. Pour une progression plus significative des ressources propres, il serait nécessaire de pouvoir mieux concilier organisation du temps de travail des agents et prise en compte des attentes du public.



- ◆ **Favoriser l'appropriation par les personnels des enjeux du développement des ressources propres, dans le cadre de principes déontologiques partagés :**

La recherche de ressources propres ne doit pas être considérée comme antinomique de la démarche culturelle, mais au contraire comme pouvant contribuer à celle-ci, au-delà de la dimension strictement financière. On a vu par exemple combien le numérique pouvait à la fois concourir à la notoriété et donc aux ressources des établissements, et être un facteur d'un renouvellement de l'accès à la culture, notamment pour les plus jeunes publics.

Le développement des ressources propres doit cependant être mené dans un cadre déontologique clair et partagé, dont l'explicitation et la diffusion doivent être poursuivies par le ministère et ses opérateurs, à l'image de la récente charte du mécénat ou du cadre éthique élaboré par un des groupes de travail mis en place par le secrétariat général sur la gestion des marques. Il s'agit d'un enjeu à la fois de dialogue social et de formation des personnels.

- ◆ **Responsabiliser davantage les SCN dans la recherche de ressources propres :**

La mission a pu constater une moindre implication des SCN dans la recherche de ressources propres, au point que l'un d'entre eux ait pu répondre à l'enquête de la mission, sur sa stratégie de recherche de ressources propres, par un « sans objet ».

Elle recommande au ministère de s'attacher à une meilleure gestion du statut de SCN, pour donner à ces services une meilleure visibilité des résultats de leur action, et les motiver sur le développement des ressources propres. Une amélioration des circuits financiers est à cette fin nécessaire, car ils sont aujourd'hui d'une grande complexité (ex : gestion des fonds de concours et circuit du mécénat d'investissement). La nouvelle convention cadre signée le 22 décembre 2014 entre la direction générale des patrimoines, la RMN-GP et l'ensemble des musées nationaux SCN marque un progrès dans ce sens

De manière plus générale, les annexes à cette convention devraient pour chaque musée préciser, y compris aux dirigeants de ces organismes, les objectifs fixés conjointement en matière de développement de ressources propres, ainsi que les moyens de les atteindre et de les mesurer.

La mission, si elle a pu constater les limites du statut même de SCN à la recherche de ressources propres, estime n'avoir pas d'éléments suffisants pour préconiser une mise en cause de ce statut, ni même pour imaginer d'autres hypothèses de rapprochement de certains d'entre eux à un établissement public du même domaine.

En résumé de cette partie, la mission préconise de développer les ressources propres des organismes culturels de l'État autour de deux axes majeurs : améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier et rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile.

La mission a cependant identifié deux autres points relatifs au développement des ressources propres et soulevés lors des entretiens sur lesquels elle ne souhaite pas formuler de propositions pour les raisons développées ci-après.

Premièrement, la mesure de gratuité ciblée concernant les 18-25 ans ressortissants de l'UE est présentée par certains établissements comme un frein au développement de leurs ressources propres<sup>59</sup> et ceci, alors même qu'ils ne disposent pas par ailleurs d'éléments démontrant de façon incontestable l'efficacité de ce dispositif en termes de diversification de leur public. Les conclusions parfois divergentes des études réalisées sur le sujet et les limites encore constatées dans les méthodes de suivi et d'évaluation par le MCC et les établissements

---

<sup>59</sup> Pour rappel, la gratuité pour les moins de 26 ans pour les collections permanentes avait coûté 23,2 M€ en 2010 en terme de compensation aux établissements (source : « *Les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010)* », Rapport de la Cour des Comptes, mars 2011).

## Rapport

sur les résultats de cette mesure ne permettent pas à la mission de s'exprimer quant à la pertinence de son maintien ou à la nécessité de la remettre en cause, indépendamment, bien entendu, des conséquences que pourrait avoir le renoncement partiel ou total à cette gratuité en termes d'affichage politique. Il apparaît à tout le moins nécessaire de mobiliser davantage la tutelle et les principaux établissements pour réaliser des bilans de cette politique en matière de diversification au public qui puissent être partagé par tous.

Deuxièmement a été mise en avant la difficulté pour les établissements de mettre en œuvre des actions de développement des ressources propres lorsque celles-ci nécessiteraient le recrutement de personnels supplémentaires (ex : recherche de mécènes). Leur plafond d'emploi ne le leur permettrait pas, alors même que ces activités pourraient générer des ressources nettes. La mission conçoit que le recours à des dispositifs dérogatoires aux plafonds d'emploi fournirait aux établissements davantage de souplesse dans la prospection de ressources propres. Pour autant, la mission relève que les gestionnaires disposent de marges de manœuvres dans le cadre existant, lesquelles semblent insuffisamment exploitées :

- ◆ tout d'abord, les plafonds d'emploi des opérateurs ne sont pas saturés. Ainsi, sur le titre 3 du programme 175 (Patrimoine), 8 460 ETPT ont été consommés en 2013 alors que les plafonds votés en loi de finances rectificative 2013 étaient au total de 8 650 ETPT<sup>60</sup> et vont connaître une augmentation de 136 ETPT en 2015<sup>61</sup> ;
- ◆ par ailleurs, les pistes de développement de ressources nettes identifiées par la mission ne nécessitent pour certaines qu'un nombre relativement limité de recrutements supplémentaires (ex : optimisation des ressources de valorisation du domaine) et pour d'autres aucun recrutement supplémentaire (ex : optimisation des politiques tarifaires), et peuvent même contribuer dans un certain nombre de cas à réduire les effectifs nécessaires (ex : développement de l'achat de billets en ligne, gestion déléguée donc externalisée des boutiques, etc.). Par la mise en œuvre de ces préconisations, il semble donc possible de dégager des marges complémentaires pour de nouveaux recrutements, le cas échéant par redéploiement au sein des programmes, tout en restant en-deçà du plafond d'emploi ;
- ◆ enfin, il existe déjà des dispositifs dérogatoires aux plafonds d'emploi tels que la circulaire du 11 juin 2010 relative aux modalités de fixation du plafond des autorisations d'emploi des opérateurs de l'État, qui apporte une marge de souplesse pour la réalisation des opérations concourants aux ressources propres. Celle-ci prévoit la possibilité de recrutement hors plafonds pour des projets à durée limitée (ex : refonte du site internet, action ponctuelle de mécénat, etc.) et sous réserve d'un financement intégral par des ressources propres résultant d'un acte contractuel entre le financeur et l'opérateur.

#### 4. La mission propose trois scénarios de développement des ressources propres

Reprenant l'ensemble des préconisations formulées dans la partie 3 *supra*, la mission propose trois scénarios possibles de développement des ressources propres (voir tableau *infra*). Pour cela, chacune des propositions a été évaluée par la mission à l'aune de deux critères :

- ◆ le potentiel de ressources nettes, c'est-à-dire le montant des recettes que ces actions sont susceptibles de dégager, nettes des coûts nécessaires à leur réalisation ;

---

<sup>60</sup> Source : RAP 2013. À noter que, dans le PAP 2015, le réalisé 2013 est même revu à la baisse à 8 356 ETPT.

<sup>61</sup> Source : PAP 2015, dont 60 ETPT en titre 2 sur l'EPDC de Versailles et 25 ETPT en titre 3 sur la Philharmonie.

## Rapport

- ◆ la faisabilité de mise en œuvre de ces actions, notamment au regard des contraintes organisationnelles et matérielles qu'elles impliquent, et de leur acceptabilité par les acteurs concernés.

Trois scénarios sont ainsi envisageables :

- ◆ **le scénario 1 identifie les gisements les plus rentables ou les plus accessibles de développement des ressources nettes**, par une exploration des marges de manœuvre dans les pratiques existantes (progression de la fréquentation de certains établissements, augmentation raisonnée des tarifs, locations d'espaces, cessions d'actifs), par davantage de souplesse en réponse à la demande (modulation saisonnière ou hebdomadaire des tarifs), mais aussi par une responsabilisation des dirigeants et des tutelles en termes de coûts (contreparties offertes aux mécènes, délégation de gestion des boutiques, maîtrise des activités annexes les plus coûteuses) ;
- ◆ **le scénario 2 ajoute le renforcement de la logique économique et commerciale dans la gestion des établissements**, par un plus grand dynamisme dans l'offre de services proposée (qualification des offres-types, offres « premium » réservée aux publics à fort consentement à payer, achats en ligne), par la meilleure prise en compte des considérations de profit (comptoirs de vente, éditions, coproduction de spectacles et d'expositions), par une limitation raisonnée des gratuités pratiquées (effets d'aubaine, exonérations), par un appel accru à la générosité (dons, relations avec les mécènes) ;
- ◆ **le scénario 3 propose en outre une évolution de certains des modes de fonctionnement des établissements et peut s'inscrire dans une perspective à plus long terme**, soit que les évolutions proposées revêtent une relative complexité en termes d'ingénierie (généralisation des expositions clefs en main, exploitation des potentialités du numérique, valorisation accrue des marques et des images), soit qu'elles soient potentiellement moins consensuelles (adaptabilité des horaires d'ouverture, tarifications variables en fonction de l'heure ou de l'affluence).

Par ailleurs, pour la bonne mise en œuvre de ces scénarios, la mission préconise de :

- ◆ généraliser la comptabilité analytique dans tous les établissements et en exploiter les résultats ;
- ◆ donner une meilleure visibilité aux établissements sur leurs coûts de personnels ;
- ◆ développer l'échange de bonnes pratiques et l'accompagnement des établissements dans le cadre d'une stratégie plus explicite ;
- ◆ accompagner les établissements dans l'utilisation des flexibilités et marges existantes en matière de gestion des personnels et être vigilant sur les souplesses nécessaires au développement de ressources propres ;
- ◆ favoriser l'appropriation par les personnels des enjeux du développement des ressources propres, dans le cadre de principes déontologiques partagés ;
- ◆ responsabiliser davantage les SCN dans la recherche de ressources propres.

Il revient au secrétariat général du MCC, au titre de sa mission de coordination de l'exercice de la tutelle, de se mobiliser avec les directions générales autour de la mise en œuvre et du suivi de ces différents points.

## Rapport

**Tableau 2 : Scénarios de développement des ressources propres**

Axe de développement des ressources propres	Action de développement des ressources propres	Potentiel de ressources nettes	Faisabilité de mise en œuvre (RH, organisationnel, acceptabilité, etc.)	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Améliorer le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier	Exploiter les marges de progression des tarifs	+++	++	X	X	X
	Limiter voire remettre en cause les dispositifs de gratuité qui s'apparentent à un effet d'aubaine (1 <sup>er</sup> dimanche du mois)	++	++		X	X
	Limiter les exonérations et invitations	+	++		X	X
	Suggérer des dons au moment de l'achat des billets	+	++		X	X
	Moduler les tarifs en fonction de la saison (patrimoine) ou des jours de la semaine (spectacle vivant)	++	+++	X	X	X
	Renforcer la communication sur les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil	++	+++	X	X	X
	Adapter les horaires d'ouverture en fonction de l'affluence	++	+			X
	Valoriser les conditions d'accès en développant l'achat des billets en ligne	++	++		X	X
	Développer les billets horodatés (patrimoine)	+++	++	X	X	X
	Moduler la tarification en fonction de l'heure de visite	+++	+			X
	Élargir et valoriser l'offre type offerte au public	++	++		X	X
	Développer les contenus et les offres « premium » à destination des publics à fort consentement à payer	+	++		X	X
	Structurer une offre commerciale sur les locations d'espace	++	+++	X	X	X
	Préserver les créneaux ouverts à la location en privilégiant les contreparties mécénat à haute valeur symbolique	++	++		X	X

## Rapport

Axe de développement des ressources propres	Action de développement des ressources propres	Potentiel de ressources nettes	Faisabilité de mise en œuvre (RH, organisationnel, acceptabilité, etc.)	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
	Référencer l'offre d'espaces commercialisables pour les petits établissements	+	+++	X	X	X
	Fixer des indicateurs relatifs à la location d'espace dans les contrats d'objectifs et de performances (COP)	+	+++	X	X	X
	Stabiliser la méthodologie de valorisation des contreparties et élaborer une grille de contreparties mécénat en valorisant les contreparties matérielles et immatérielles	Impact indirect	+++	X	X	X
	Subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance du reçu fiscal à la présentation d'un compte d'opérations certifiées	Impact indirect	+++	X	X	X
Rationaliser voire repenser l'opportunité de certaines activités à l'équilibre financier fragile	Développer la vente d'expositions « clefs en main » à l'étranger	++	+			X
	Développer davantage la coproduction de spectacles et d'expositions	++	++		X	X
	Développer les cessions d'éléments d'actifs (décors et costumes)	+	+++	X	X	X
	Privilégier une gestion déléguée des boutiques et de la conception des produits dérivés	++	+++	X	X	X
	Mutualiser la gestion des comptoirs de vente et de la billetterie dans les petits sites	+	++		X	X
	Déterminer les conditions de pérennisation des boutiques non rentables (péréquation au sein d'un réseau ou subvention au titre des missions de service public)	+	+++	X	X	X
	Valoriser commercialement la marque tout particulièrement pour les plus gros établissements et développer le <i>co-branding</i>	++	+			X

## Rapport

Axe de développement des ressources propres	Action de développement des ressources propres	Potentiel de ressources nettes	Faisabilité de mise en œuvre (RH, organisationnel, acceptabilité, etc.)	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
	Approfondir la réflexion sur les moyens juridiques permettant une forme de rétribution des établissements dans le cadre d'une utilisation commerciale de cette image	+++	+			X
	Exploiter commercialement les potentialités du numérique en veillant à éviter une substitution d'offres gratuites à des offres payantes	+	+			X
	Réinterroger l'opportunité des activités annexes à l'équilibre financier fragile, notamment les auditoriums	+++	++	X	X	X
	Équilibrer l'activité éditoriale en trouvant le bon compromis entre missions de service public et activité commercialement valorisable	++	++		X	X

*Source : Mission.*

*Note de lecture : +++ : potentiel important / faisabilité simple ; ++ : potentiel moyen / faisabilité moyenne ; + : potentiel faible / faisabilité complexe.*

*Constitution des scénarios :*

- Scénario 1 : faisabilité +++ ; faisabilité ++ et ressources +++ ;
- Scénario 2 : faisabilité ++ et ressources + ou ++ ;
- Scénario 3 : faisabilité +.