



MINISTÈRE
DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 21-22 - « Reconfigurations : tenir le cap et inventer en temps de bouleversements »

Synthèse du Rapport du Groupe 4

Dix orientations pour hybrider les modes de financement des lieux culturels

RÉFÉRENT : BRUNO ORY-LAVOLLÉE, conseiller maître à la Cour des comptes et président du Festival des forêts

Membres du groupe :

- **Michèle ANTOINE**, directrice des expositions, Universcience (Cité des sciences et de l'industrie-Palais de la découverte)
- **Jean-Baptiste BOULANGER**, chef de l'Unité départementale de l'architecture et du patrimoine (Udap) du Vaucluse, direction régionale des affaires culturelles de Provence-Alpes-Côte d'Azur
- **Amélie CHATELLIER**, déléguée générale de L'Agence du court métrage
- **Stephan HERNANDEZ**, directeur de « ARTIS-le lab », agence régionale culturelle de Bourgogne-Franche-Comté
- **Kara LENNON CASANOVA**, directrice déléguée au mécénat et directrice du Fonds de dotation, Bibliothèque nationale de France
- **Vanina PAOLI-GAGIN**, sénateur de l'Aube, avocat au Barreau de Paris

Les rapports du CHEC sont le fruit de la réflexion collective de leurs auteurs sans engager, dans leurs constats et propositions, le ministère de la Culture.

Synthèse et principaux points du rapport

Par-delà le soutien public dont ils peuvent bénéficier, les lieux culturels sont en nécessité de diversifier leurs sources de financement, de les hybrider. Ce besoin est d'autant plus impérieux dans une période marquée par une augmentation des charges, du coût de l'énergie et, en regard, le maintien dans le meilleur des cas des financements publics.

Illustré par de nombreux exemples, ce rapport a été conçu dans le but de constituer à la fois un guide pratique pour des institutions qui s'interrogent sur la façon d'hybrider leurs ressources et une boîte à idées pour les agents publics qui travaillent à l'élaboration des politiques publiques ou au contact des acteurs des lieux culturels.

Orientation 1 : Optimiser sa stratégie de billetterie

La billetterie est une composante essentielle des ressources propres. “Travailler” le prix du billet ne doit pas être un tabou. Penser “marketing” ne signifie pas basculer dans une logique uniquement lucrative mais s’assurer de l’adéquation optimale du prix du produit culturel que vise l’institution au regard de sa mission d’accessibilité à la culture.

Outre l’accroissement du nombre de billets vendus, plusieurs options peuvent être envisagées : une augmentation des prix mesurée, basée sur une transformation qualitative de l’offre (et/ou du service) et sur le développement d’une “culture client”, la rationalisation des gratuités, des systèmes de carte ou d’abonnement, des billets croisés, dons, enfin la création d’offres premium.

Ci-dessous quelques éléments parmi ceux évoqués par le rapport :

- Optimiser le prix de base. Il s'agit de calibrer le prix du billet au plus juste pour qu'il ne constitue pas un frein pour « l'utilisateur », tout en permettant de générer suffisamment de recettes pour le lieu culturel. Universcience a ainsi modifié et simplifié ses tarifs, en 2016, en augmentant le billet individuel de 3 euros avec pour corollaire un élargissement des offres comprises dans cet ensemble.
- La billetterie croisée, améliorant l'offre aux publics peut être bénéfique aux plus petites des institutions, même si cela implique d'ajuster ses prix à la baisse. Un exemple : le musée des arts décoratifs qui a développé avec succès une billetterie couplée à celle du Louvre.
- Revoir les gratuités qui s'appliquent à certaines catégories professionnelles (enseignants, journalistes, professionnels de la culture) en les remplaçant par une cotisation unique (dont le revenu serait fléché) donnant droit à une carte d'accès (cf modèle de la carte ICOM).

- Réévaluer le jour de gratuité par mois (le premier dimanche du mois) imposé aux musées. Ne serait-il pas possible de réfléchir à d'autres modèles, avec une offre tarifaire attractive plus basse, sur le modèle de la "Fête du cinéma" ? Organisée tous les ans par la FNCF (Fédération nationale des cinémas français), avec le soutien de partenaires privés, celle-ci permet chaque année à plus de 3 millions de spectateurs de profiter du cinéma non pas gratuitement, mais à un tarif réduit de 4€ pour tous. Ce type de dispositif promotionnel pourrait tout à fait être transposé dans d'autres secteurs.
- Imaginer des offres premium à forte valeur ajoutée

Orientation 2 : Valoriser le patrimoine matériel, et construire une politique de ressources propres dynamiques

La valorisation du patrimoine matériel d'une institution s'inscrit en cohérence avec l'histoire et le projet culturel de l'établissement. Ce patrimoine peut souvent être exploité rapidement et nécessite peu ou pas d'investissement avant son exploitation. Un point de vigilance à retenir : veiller à ce que l'exploitation ne dégrade ni le patrimoine, ni l'image de l'établissement.

Quelques exemples pour information sur cette thématique bien maîtrisée par les structures qui jouent de cet atout.

- Les occupations domaniales de longue durée, opportunité pour préserver le patrimoine et développer son projet culturel. Ainsi du domaine du Palais Royal en location soit commerciale soit civile (appartements en location), ou du modèle économique de l'Hôtel de la Marine, place de la Concorde, avec une partie du site louée en bureaux ;
- Les tournages et les privatisations-qui participent aussi à une diffusion de l'image et de la notoriété de l'institution- permettant, outre les ressources directes, de renforcer l'attractivité et d'attirer de nouveaux visiteurs. Un cas parmi d'autres, la valorisation des espaces constitue 27% des ressources propres du Palais de Tokyo ;
- L'exploitation des façades par des bâches pendant une rénovation;
- L'exploitation d'une forêt, de vignobles, de potagers ou de ruches ;
- La création de produits dérivés ;
- La location de barques et de vélos;
- Le foncier ;
- Enfin les dons et legs, aspect sur lequel le rapport pointe une moindre activité au regard d'autres secteurs comme le secteur social ou le secteur médical.

Orientation 3 : Valoriser son patrimoine immatériel : établir, bâtir, protéger et valoriser sa marque

La marque est une ressource importante, reflet et partie prenante de l'identité du lieu culturel qu'il s'agit de protéger juridiquement afin de bénéficier de son exploitation.

Après les lois sur le développement du mécénat de 2002 et de 2003, l'État a approfondi sa réflexion sur les notions d'économie immatérielle à la suite du rapport sur « L'économie de l'immatériel, la croissance de demain » de Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, publié en 2007.

L'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) a été créée suite à ce rapport, et est désormais seule responsable de la gestion des marques de l'État. Pour prendre l'exemple, encore récent, du Mont-Saint-Michel, l'APIE en a développé la marque, les messages clefs le nommage et le logo.

Cette question de la marque intéresse les structures de toutes tailles et non seulement les plus importantes. Tous les dirigeants d'institutions culturelles, petites et grandes, se doivent d'y prêter attention.

La marque incarne l'institution aux yeux des visiteurs, elle est leur premier contact avec elle. Sa valorisation permet de développer la notoriété, l'image et le rayonnement de l'institution, d'améliorer la lisibilité de l'action, de fédérer les agents publics autour de valeurs communes, et de développer de nouveaux services et de nouvelles sources de financement (ingénierie culturelle, produits dérivés, co-branding).

Chaque institution a une identité et un nom sur lesquels bâtir une marque. Cela nécessite de la définir sur la base de son ADN en se posant un certain nombre de questions préalables : qu'est-ce que mon institution ? qu'y a-t-il derrière son nom ?, celui-ci est-il connu ? à quoi correspond-il ?. Cette marque doit également être protégée de toute exploitation illégale, abusive, ou parasitaire, ou d'une association d'image nuisible.

Orientation 4 : Expérimenter et évaluer les nouvelles possibilités offertes par le numérique comme source de revenus complémentaires pour les lieux culturels

Il revient aux lieux culturels, attendus sur ce sujet, d'inventer une « exception culturelle française » dans ces nouveaux univers virtuels et digitaux.

La crise sanitaire ayant accéléré les usages numériques, les lieux culturels doivent en effet s'attacher à y recourir pour développer de nouvelles manières d'approcher les œuvres, toucher de nouveaux publics ou communiquer autrement. Cette orientation devra se développer en cohérence avec les objectifs de sobriété énergétique, rappelés encore récemment par la ministre.

Quand bien même le numérique ne sera pas, à court terme en raison des investissements à réaliser et des habitudes de gratuité sur la toile,, une source nouvelle conséquente de recettes propres pour les lieux culturels, il revient à ces derniers d'être actifs et présents sur ce segment.

Des initiatives sont déjà à l'œuvre :

Ainsi du développement par la structure Culturespaces de l'Atelier des Lumières à Paris et aux Baux de Provence ; d'expositions immersives, qui génèrent un nouveau visitorat, ou la création par la Réunion des Musées nationaux/Grand Palais (RMN/GP) d'une filiale 100% dédiée à la création d'expositions immersives.

A contrario, ce n'est pas parce qu'on "pose" sur le web une offre culturelle que celle-ci rencontre son public.

Ainsi Universcience a produit une version en ligne de son exposition "Renaissances" (ouverte en période de confinement) sans parvenir à attirer du public, qui s'est en revanche rendu en nombre dans la version in situ.

Il s'agira aussi de développer la présence des institutions publiques dans le Métavers, celui-ci étant aujourd'hui un espace plutôt investi par les marques à des fins de marketing, que par des structures culturelles.

Sur ce plan le ministère de la Culture pourrait jouer un rôle de conseil et d'appui comme le suggère aussi le rapport précité du groupe 3 de cette même session du CHEC.

Orientation n° 5 : Internaliser les activités qui peuvent l'être quand cela augmente leur rentabilité financière

Régie directe ou externalisation, les dirigeants des lieux culturels doivent optimiser leurs choix de gestion afin de maximiser les leviers de recettes propres.

Dans un rapport de 2015 sur l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État, l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) plaidaient plutôt pour le choix de la délégation, soulignant que la gestion en directe (...) vers laquelle certains établissements pourraient être tentés de se diriger, est généralement déficitaire, quand la gestion déléguée présente l'avantage, du point de vue des établissements, de dégager une ressource stable .

Sur ce point, le groupe présente un avis plus nuancé, avec une préférence pour la gestion directe s'agissant de thématiques ne requérant pas une trop forte technicité, telles que la gestion d'un café, d'un parking ou d'un restaurant. Il y voit le gage d'un meilleur contrôle d'image, mais aussi de meilleure rentabilité, sous réserve de disposer d'équipes dédiées. Deux exemples parmi ceux présentés par le rapport : le château de Chambord, où l'exploitation en régie directe du parking a permis d'augmenter fortement les marges ; le château de Vaux-le-Vicomte dont les dirigeants préfèrent garder complètement la main sur toutes les activités internes, soulignant que l'externalisation à un prestataire extérieur pour la gestion des restaurants, déjà pratiquée par le passé, avait été peu concluante.

En revanche l'externalisation demeure souhaitable pour les investissements lourds ou les sujets trop techniques.

En tout état de cause, comme le souligne l'équipe de la Forêt Électrique (nouveau lieu dédié à la création cinématographique à Toulouse), quelle que soit la solution retenue, la satisfaction du visiteur doit tout au long de sa visite (incluant restaurants comme cafés) être en phase avec l'identité culturelle du lieu : prix adéquat

par rapport au public qui le fréquente, identité cohérente, ... Autant de marqueurs qui rappellent qu'un restaurant, « c'est aussi un endroit qui se programme ».

Orientation n° 6 : Identifier et se saisir des véhicules juridiques existants, pour accélérer le développement de ressources propres

Le mécénat, le crowdfunding, les legs, les fonds de dotation, le capital-risque sont autant de vecteurs susceptibles de drainer des ressources financières supplémentaires. Ces véhicules sont majoritairement bien établis aujourd'hui. Il faut néanmoins disposer des ressources humaines et de modes de communication ad-hoc ou des moyens de bénéficier d'un accompagnement par des structures spécialisées dans la durée.

De tels outils, à la disposition d'institutions culturelles et patrimoniales, sont souvent sous exploités par manque de ressources humaines qualifiées ou d'accompagnement. Des solutions innovantes peuvent cependant être trouvées, comme la création du club de mécènes locaux de la Scène nationale de Saint-Nazaire. Cet aspect est bien évoqué et détaillé dans le rapport.

Autre élément, le mécénat reste également fragile, à la fois en raison de l'instabilité législative et du discours politique qui le présente essentiellement sous son angle niche fiscale, alors qu'il s'agit davantage d'un impôt majoré et fléché.

Enfin, le rapport consacre un développement très intéressant au financement participatif sous forme de dons : son apport est significatif, un peu en termes financiers et beaucoup en termes d'adhésion citoyenne.

Orientation 7 : Intégrer les questions d'hybridation des ressources et de culture entrepreneuriale dans la formation des dirigeants et du personnel des lieux culturels

Si les institutions culturelles veulent réellement intégrer l'hybridation dans leurs pratiques, alors on doit trouver cette hybridation "à tous les étages", et former sans relâche les équipes pour y parvenir. C'est une démarche qui implique un changement de culture d'entreprise, qui se pense sur le temps long.

Orientation 8 : Intégrer un critère d'hybridation des ressources dans l'octroi des subventions publiques

La dépendance d'un lieu culturel à une seule (ou à un nombre réduit de) source(s) de financement crée une dépendance forte et un risque en cas de défaillance.

En ce sens, et pour inciter à diversifier les types de financement des structures, à la fois publics ou privés, le rapport propose de conditionner tout ou partie de la subvention du ministère de la Culture à l'intervention d'une autre tutelle publique et à un financement par ressources propres à hauteur d'un pourcentage minimum (à définir par convention par les tutelles).

Certes, ainsi énoncée, le caractère opérant de cette stratégie ne serait pas sans poser de difficultés. De surcroît, les financements obéissent déjà à une logique de grande diversité générant de grandes complexités, avec le risque que chaque apporteur de financement ne demande en retour la satisfaction de ses propres objectifs sans cohérence avec la logique d'ensemble.

C'est donc vers des améliorations et simplification d'ensemble qu'il faut se diriger.

À cet égard et comme le souligne également le rapport du groupe 6 de cette session du CHEC (sur les stratégies territoriales), il importerait de simplifier conjointement les dispositifs, de ne pas multiplier les procédures et de tenir le cap d'un projet lisible et cohérent auquel les différents financeurs adhèreraient sans se perdre dans la diversité d'injonctions potentiellement contradictoires.

« Une plateforme unique et intégrée d'introduction de dossier de subvention évitant la production multiple des mêmes informations serait ainsi d'une grande aide pour les lieux culturels. Par ailleurs, une coordination des calendriers des financeurs publics permettrait aux acteurs de gagner un temps précieux. En effet, les décalages de dépôts de dossiers amènent les acteurs à réajuster les informations au fur et à mesure de l'évolution du projet artistique et culturel (diffusion partenariat, action culturelle...). »

A noter enfin que les financements européens (Europe créative, Erasmus+, Fonds FEDER, Fonds InterReg, etc.) sont souvent négligés par les lieux culturels en raison de la complexité des conditions d'accès et de la difficulté de montage des dossiers. Sur ce point, des améliorations sont à concevoir.

Orientation 9 : Élargir le périmètre et annualiser le Loto du Patrimoine pour le transformer en Loterie du Patrimoine culturel

Le Loto du Patrimoine, une fois par an, a fait les preuves de son succès auprès du public.

Les rapporteurs proposent d'en élargir la portée et de créer, par exemple, un tirage mensuel dédié au Patrimoine culturel, tirage qui pourrait faire l'objet d'une thématique différente chaque mois, permettant d'ajouter à la dimension actuellement déclinée d'autres enjeux, tels la restauration des collections publiques, la formation aux métiers du patrimoine, le patrimoine durable (amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments classés), etc.

La sélection des projets bénéficiaires serait faite conjointement par la Française des jeux (FdJ) et par le ministère de la Culture.

Orientation 10 : Réfléchir à la création d'un livret d'épargne réglementée spécifiquement destiné au financement hors subvention des lieux culturels, baptisé « Livret C » (comme culture)

De façon plus générale et hors contexte de crise, la France est un pays d'épargnants (le succès du Livret A ou du livret développement durable le confirme) et moins d'investisseurs.

Conjoncturellement, les restrictions sanitaires ont eu pour effet de contracter la consommation, alors que les mesures de soutien à l'économie ont permis le maintien des revenus, conduisant de fait à la constitution d'une sur-épargne massive estimée à plus de 150 milliards d'euros, pour un montant total d'épargne de 500 milliards d'euros.

Aussi, sans mobiliser davantage de deniers publics, le groupe propose la création d'un livret d'épargne réglementée spécifiquement destiné au financement hors subvention des lieux culturels. Baptisé « Livret C » il présenterait un double intérêt : d'une part, drainer de nouveaux capitaux dans un contexte de raréfaction des liquidités financières ; d'autre part, permettre aux épargnants de donner un sens à leur épargne en soutenant durablement le renouveau de la culture française dans leur territoire.

Cette initiative supposerait une modification d'ordre législatif, avec la création d'une section spécifique dans le Code monétaire et financier, hypothèse que le groupe a particulièrement détaillée (cf pages 45 et 46 du rapport). Les fonds ainsi drainés alimenteraient des fonds régionaux de souveraineté culturelle, à la main des Régions, pour dynamiser l'offre des lieux culturels des territoires grâce à un pilotage local.

*

* *

La plupart des lieux culturels possèdent de véritables atouts pour s'engager dans l'hybridation : une relation forte avec le public, des lieux souvent exceptionnels, un ancrage territorial singulier, une forte considération de la part des élus et des acteurs socio-économiques, des marques déjà identifiées, des valeurs d'intérêt général, des niveaux compétences professionnelles fortes sur les cœurs de métier, des réseaux stabilisés. Il s'agit là de qualités qui viennent servir une hybridation des modèles souvent déjà esquissée.

Au-delà de sa contribution financière, les avantages de l'hybridation se situent, in fine, du côté de la mission culturelle et des valeurs, l'hybridation étant un facteur d'ancrage fort dans l'écosystème socio-économique et territorial. Elle peut agir efficacement pour l'accès aux lieux culturels en créant de nouveaux circuits d'accès pour des publics nouveaux et en modifiant l'image des lieux pour les rendre plus accessibles à tous. Elle peut aussi constituer un facteur d'intelligence collective dès lors qu'elle implique d'associer des équipes qui souvent sont porteuses d'idées novatrices. Elle nécessite aussi un dialogue renouvelé avec les instances dirigeantes et les partenaires financiers.