

# **Modèles économiques des musées et bibliothèques**

Coordonné par  
**Yann NICOLAS**

# Sommaire

## Introduction

|   |    |
|---|----|
| <b>Modèles et diversification d'activité des établissements culturels patrimoniaux : le cas des musées et des bibliothèques</b> | 7  |
| Yann Nicolas  |    |
| Les musées face à la raréfaction des ressources publiques   | 10 |
| Vers de nouveaux modèles économiques et de gestion  | 12 |
| Musées et bibliothèques en lieux de vie et d'action culturelle  | 14 |

## Chapitre 1

|   |    |
|---|----|
| <b>Quels modèles économiques pour les musées face à la raréfaction des ressources publiques ?</b> | 17 |
| Sylvie Pflieger, Anne Krebs, Xavier Greffe  |    |
| Introduction  | 17 |
| Contexte et éléments de méthodologie  | 19 |
| Une crise financière évidente...  | 20 |
| ... mais aussi une crise structurelle : les témoignages des musées examinés                       | 31 |
| Vers un éclatement du modèle traditionnel ?   | 34 |
| Bilan et agenda   | 47 |

## Chapitre 2

|  |    |
|--|----|
| <b>Musées et bibliothèques : vers de nouveaux modèles économiques et de gestion ?</b>          | 51 |
| François Mairesse, Jean-Michel Tobelem, Pauline Vessely  |    |
| Bibliothèques et musées : liens communs et particularités                                      | 52 |
| La mutation des musées et des bibliothèques en France : entretiens et études de cas            | 63 |
| Une analyse quantitative du réseau des musées et bibliothèques en France                       | 69 |
| Conclusion : peut-on parler de nouveaux modèles économiques pour les musées et bibliothèques ? | 86 |

## **Chapitre 3**

### **La diversification de l'offre des établissements culturels patrimoniaux des Métropoles du Grand Paris et d'Aix-Marseille-Provence par le spectacle vivant**

91

Daniel Urrutiaguer, Laure Ciosi, Gilles Suzanne

|  |     |
|--|-----|
| Éléments de méthodologie   | 94  |
| Les objectifs assignés à la programmation de spectacle vivant                | 96  |
| Les moyens pour la programmation de spectacle vivant                         | 106 |
| Les choix concernant les artistes du spectacle vivant par les équipes        | 114 |
| Les partenariats menés   | 122 |
| Les effets induits par la diversification de l'offre par le spectacle vivant | 128 |
| Conclusion   | 138 |

### **Présentation des auteurs**

141

## Introduction

# Modèles et diversification d'activité des établissements culturels patrimoniaux : le cas des musées et des bibliothèques

Yann Nicolas

Au regard de leurs missions, quels sont aujourd’hui les modèles d’activité des établissements culturels patrimoniaux qui peuvent être qualifiés de viables, durables ou soutenables ? Voit-on par ailleurs se profiler de nouveaux modèles pour l’avenir ? Enfin, pourquoi, comment et avec quels effets une partie de ces établissements diversifient-ils leurs activités en proposant à leurs visiteurs ou usagers des prestations et des interventions d’artistes de spectacle vivant ? Tel est le questionnement du présent ouvrage. Avant d’indiquer la manière d’y répondre et d’exposer quelques éléments de réponse, précisons d’abord la catégorie d’établissements qui nous intéresse et le contexte contemporain dans lequel ceux-ci évoluent et dans lequel notre interrogation s’inscrit.

Notre problématique concerne essentiellement les « établissements culturels patrimoniaux » définis récemment par le spécialiste en gestion d’entreprise Xavier Castañer<sup>1</sup>, c’est-à-dire des organisations « qui préservent, produisent et/ou distribuent (c’est-à-dire rendent disponible) le patrimoine culturel, matériel (tangible) et/ou immatériel (intangible) ». Ce cadre de définition est restreint ici aux musées portant l’appellation Musée de France, aux bibliothèques publiques et, dans une moindre mesure, aux centres d’archives. À première vue dissemblables, plusieurs points communs rapprochent pourtant ces trois types d’établissements. Historiquement, comme le rappellent François Mairesse, Jean-Michel Tobelem et Pauline Vessely dans leur contribution, ils ont des racines communes. Chacun a en outre une collection ou un fonds à constituer puis à conserver, à enrichir, à renouveler éventuellement, à évaluer et à exposer au public ou à mettre à sa disposition. De manière liée, chacun a par ailleurs une mission patrimoniale explicite. Prises dans leur ensemble, ces organisations de services le plus souvent intensifs en main-d’œuvre bénéficient aussi d’une même source principale de financement, par dépenses publiques. Enfin, toutes accueillent plus ou moins quotidiennement un public, dans le cadre d’une mission éducative et de transmission.

Ces similarités contribuent au fait que les différents établissements de notre champ d’investigation connaissent dans une certaine mesure les mêmes effets produits par un environnement actuel composite dont les éléments principaux sont :

---

<sup>1</sup> CASTAÑER X., « Management challenges of cultural heritage organizations », in RIZZO I. et MIGNOSA A. (eds.), *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, Cheltenham, UK et Northampton, Ma, USA, Edward Elgar Publishing, 2015, p. 209-230.

- une contrainte budgétaire des premiers pourvoyeurs de ressources financières que sont les collectivités publiques, qui semble s'être accentuée ces derniers temps, amplifiée par les effets de la crise financière et économique de la fin des années 2000, et dont les projections sur l'avenir convergent peu pour conclure à son desserrement prochain ;
- une décentralisation territoriale déjà ancienne, et toujours en cours avec les éléments de réforme territoriale des lois de modernisation de l'action et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 et de la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015, dont les avantages en matière de légitimité, d'efficacité ou d'efficience décisionnelle et de responsabilisation sont parfois atténués par des compétences administratives ou techniques locales inégales et par des erreurs d'appréciation d'élus locaux ;
- une mondialisation économique et financière déjà ancienne et, elle aussi, toujours en cours, caractérisée par une extension au-delà des frontières nationales du champ d'action d'organisations et de personnes pour ce qui concerne les échanges d'œuvres, d'objets et de documents, le recrutement professionnel, les actions communes entre établissements, le rayonnement culturel, le tourisme et la menace terroriste ;
- la progression de contraintes climatiques et de contraintes environnementales de type « développement durable » qui influent sur la préservation pour le présent et l'avenir de ce qui constitue les collections ou fonds des établissements<sup>2</sup> ;
- une révolution dite numérique plus ou moins marquée selon l'établissement, qui se répercute diversement sur l'offre et sur la demande culturelles patrimoniales ainsi que sur la visibilité – en ligne, sur application mobile, par offre virtuelle – des établissements proprement dits<sup>3</sup> ;
- un ensemble hétérogène de réflexions récentes sur le rôle, les missions, les fonctions des établissements culturels patrimoniaux au xxie siècle<sup>4</sup>.

Ces conditions externes influent directement sur le modèle d'activité des établissements en question – appelé aussi dans l'ouvrage, et dans des acceptations relativement proches, « modèle économique » ou « modèle de gestion » – ainsi que sur leur choix en matière de diversification d'activités.

Un modèle d'activité (*business model*) est une représentation simplifiée des arrangements infrastructurels, techniques, opérationnels et financiers conçus et développés par une organisation pour offrir un assortiment de biens et/ou de services

---

2 Voir par exemple le Programme d'urgence dans les musées du Conseil international des musées ou les éléments fournis par la Bibliothèque nationale de France dans son document de 2007 intitulé *Plan d'urgence pour le sauvetage des collections en cas de sinistre : du projet au déploiement*.

3 Sur cet élément de contexte, voir la partie V du *Handbook on the Economics of Cultural Heritage* (Rizzo et MIGNOSA, *op. cit.*).

4 À titre d'exemples, voir, pour les publics des centres d'archives, l'étude *Qui sont les publics des archives ? Enquêtes sur les lecteurs, les internautes et le public des activités culturelles dans les services publics d'archives (2013-2014)*, Service interministériel des Archives de France en collaboration avec le département de la politique des publics, ministère de la Culture et de la Communication, direction générale des patrimoines, 2015 ; pour les bibliothèques de lecture publique, International Federation of Library Associations and Institutions, *Access and Opportunity for All: How Libraries Contribute to the United Nations 2030 Agenda*, août 2016 ; pour les musées, le rapport de la mission Musées du xxie siècle, piloté par Jacqueline Eidelman et rendu public en mars 2017, *Inventer des musées pour demain*, Paris, La Documentation française, 2017.

et atteindre ses objectifs<sup>5</sup>. L’outil permet de décrire et classifier les structures concernées, en matière organisationnelle notamment<sup>6</sup>. De plus, il est utilisé pour explorer des occasions favorables de développement futur, informer le public et aussi, après un travail de classification, comme « recette » à suivre ou non au sens de modèle de réussite ou, au moins, de survie. Utiliser un modèle d’activité permet en particulier de décrire les choix d’un établissement en matière d’ouverture à une ou plusieurs activités différentes de celles qu’il exerçait jusque-là. Se diversifier ainsi peut bien sûr procurer des avantages (développer ses ressources propres, améliorer sa survie et réduire les risques au moyen d’un élargissement de portefeuille d’activités, mieux anticiper son évolution future, profiter de synergies...) mais aussi présenter des inconvénients (dispersion des ressources, éloignement du cœur de métier, coûts, complications et incertitude).

S’interroger sur les modèles d’activité des musées de France, bibliothèques publiques et centres d’archives, sur leur soutenabilité, sur leurs transformations et sur les raisons, moyens et effets d’une diversification horizontale de leurs activités (c'est-à-dire le fait d'offrir un ou plusieurs biens ou services complémentaires) est l'une des façons de répondre à la question générale cruciale de la pérennité de ces établissements – dont le nombre n'a jamais été aussi élevé qu'aujourd'hui. En effet, à ressources et contraintes techniques, légales et réglementaires données, les six éléments contextuels précisés ci-dessus semblent globalement être davantage perçus comme des sources de menaces ou de contraintes additionnelles que comme des sources d’occasions favorables ou de libertés nouvelles. Si une partie des établissements en question ne paraît pas très menacée, il semble en être autrement de la partie complémentaire. Autrement dit, il s’agit de savoir si, au regard de leurs missions et de leur environnement contemporain, ces établissements sont parvenus à adapter favorablement leur organisation et leur fonctionnement en ajustant leur modèle d’activité pour le rendre soutenable, en en développant de nouveaux ou en dégageant de nouvelles ressources propres grâce à une diversification de leurs activités.

L’intérêt et l’enjeu principal de notre questionnement se trouvent confortés par sa proximité avec la problématique qui a motivé un récent rapport sur la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l’Etat, élaboré conjointement par l’Inspection générale des finances et l’Inspection générale des affaires culturelles du ministère chargé de la culture<sup>7</sup>. Bien qu'il se focalise sur une catégorie particulière d'équipements culturels et sur leurs seules ressources propres, le rapport traite directement des modèles d’activité des organismes examinés, de leur viabilité ou de leur soutenabilité, du caractère plus ou moins nouveau du développement de telle ou telle activité, ainsi que de la contribution à l'équilibre

---

5 D’après AL-DEBI M. M., EL-HADDADÉH R. et AVISON D., « Defining the Business Model in the New World of Digital Business », *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, 2008, <http://aisel.aisnet.org/amcis2008/300/>.

6 Voir [https://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model) (consulté le 28 août 2017).

7 KANCEL S., BAUDOUIN F., HERODY C. et LAMBOLEY C., *Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l’État*, Inspection générale des finances/Inspection générale des affaires culturelles, mars 2015, publié le 25 juin 2015.

financier des établissements d'« activités annexes », comme l'offre de prestations et d'interventions d'artistes de spectacle.

Les trois chapitres qui constituent le présent ouvrage proposent un ensemble d'éléments de réponse à la problématique qui vient d'être précisée. Ils trouvent leur origine dans un appel à propositions de recherche que le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture a rendu public en octobre 2013. Intitulé « La nouvelle économie des institutions culturelles : bibliothèques publiques et musées », l'appel était placé dans un contexte voisin de celui décrit plus haut, enrichi d'un bref historique sur le développement remarquable et l'évolution de l'organisation et de la situation des équipements culturels au cours des dernières décennies. Constatant l'absence de nouveaux travaux relatifs à des « modèles de positionnement et de fonctionnement soutenable », l'appel invitait les chercheurs, prioritairement en économie et en gestion, à soumettre des projets de recherche originaux autour de six thèmes : la diversité des effets produits par la révolution numérique, les conséquences de l'extension et de l'évolution des publics et usagers, la diversité des modes de financement et le besoin de ressources pécuniaires et non pécuniaires, la gestion ou le management des établissements, l'évolution de leurs missions, leur définition et les relations aux tutelles administratives et, enfin, les démarches de réseaux engagées ou envisagées. Trois projets de recherche, assez complémentaires, ont été sélectionnés. Lancés, poursuivis et aboutis entre février 2014 et février 2016, ils ont été suivis par un comité d'experts. C'est leur synthèse qui fournit la matière de cet ouvrage.

## **Les musées face à la raréfaction des ressources publiques**

Sylvie Pflieger, Anne Krebs et Xavier Greffe se sont concentrés sur la manière dont les musées, dans leur diversité, élaborent aujourd'hui des modèles d'activité soutenables face, en particulier, « à la raréfaction des ressources publiques » et aux effets produits par « la crise économique et financière de 2008 ». Une méthode de travail qualitative en 2014 et 2015 nourrit huit études de cas, dont celles de deux cas étrangers (musées anversois et musées japonais). Six d'entre elles illustrent les dynamiques à l'œuvre au sein du réseau des musées de France à travers des exemples contrastés : un grand musée national francilien, deux musées territoriaux (l'un situé dans une grande ville universitaire, l'autre dans une ville moyenne), deux bassins de musées (l'un à une échelle métropolitaine, l'autre à une échelle régionale) et un fonds de dotation. Les musées examinés correspondent à « un échantillon suffisamment diversifié de manière à pouvoir appréhender différentes configurations possibles ». Un arrière-plan est dessiné avec le traitement de données statistiques sur la fréquentation des musées de France, les dépenses des collectivités publiques, en particulier celles des collectivités territoriales, et les effectifs des musées.

Dans un premier temps, les trois auteurs décrivent la situation de « crise » que connaissent depuis un peu plus d'une décennie les musées de France pris dans leur ensemble en matière de ressources financières et humaines, malgré une fréquentation

globale de visiteurs mesurée en nombre d’entrées en hausse notable. Ils rappellent en particulier à quel point, à tarifs donnés, le montant annuel des recettes de billetterie et leur répartition dépendent du volume d’entrées gratuites et de la forte concentration du volume d’entrées payantes au bénéfice d’un très faible nombre de musées, ce qui a conduit par exemple plus de la moitié des musées de France ouverts en 2013 à se partager moins de 3 % des entrées totales. Cette concentration de la fréquentation (ou de la consommation) et des recettes liées, de type *star-system*, s’observe dans la plupart des branches culturelles. En complément, les auteurs s’interrogent globalement sur l’« autonomie financière » des établissements et rappellent leur forte dépendance budgétaire aux crédits publics, relativement aux autres sources de financement. Cette situation semble assez peu atténuee par un concours privé important et durable de mécènes et philanthropes traditionnels ou passant par des plates-formes de financement participatif (*crowdfunding*). L’examen des effectifs des musées nationaux (sous plafond d’emplois rémunérés) et des musées territoriaux entre 2007 et 2013 révèle au total une situation de stabilisation ou de réduction de personnel. Le non-remplacement d’un ou plusieurs départs à la retraite dans un musée peut ainsi précéder la réduction de l’amplitude de la plage des heures d’ouverture au public, puis la fermeture d’une première salle d’exposition, puis d’une autre... – ce, malgré un recours plus ou moins systématique à un nombre limité d’emplois complémentaires de nature saisonnière ou temporaire. À cela s’ajoute une orientation dans le temps long des emplois et fonctions occupés vers davantage de polyvalence professionnelle horizontale (une personne qui a la charge de l’accueil ou de la médiation pouvant par exemple s’investir dans le montage d’une exposition, la conservation préventive ou le récolement). Cette diversification des tâches n’est pas sans risques ni toujours accueillie favorablement en interne.

Ces éléments de diagnostic d’ensemble principalement quantitatifs sont complétés par d’autres éléments plus structurels et qualitatifs, constituants d’une hypothèse de « crise dans la crise » pour les auteurs et dont une partie recoupe le diagnostic du livre blanc sur les musées de France publié en 2011 par l’Association générale des conservateurs des collections publiques de France. Citons ici, et toujours d’un point de vue global, la baisse progressive de l’intérêt et des ressources consacrées à la mission de conservation des collections permanentes (stocker, acquérir, préserver, restaurer, étudier...) au bénéfice d’une orientation, poussée par les tutelles administratives, vers un taux de fréquentation accru et l’organisation de manifestations temporaires dont les bénéfices semblent dépasser rarement les coûts d’organisation. Un autre constat porte sur les difficultés de musées territoriaux à satisfaire aux exigences de l’appellation Musée de France, couplées au faible intérêt que des collectivités territoriales peuvent lui accorder.

Le diagnostic de Sylvie Pflieger, Anne Krebs et Xavier Greffe les conduit dans un second temps à en déduire une proposition de classification permettant de mieux appréhender la réalité contemporaine des musées de France au moyen de trois « modèles économiques » non exclusifs, combinables et évolutifs qui « peuvent être raisonnablement considérés comme “soutenables” ». Un modèle économique correspond ici à « la manière dont un musée privilégie des finalités, et les stratégies pour les atteindre de manière durable ». Chacun des trois modèles combine la valorisation d’une ressource clef, sur laquelle se fonde la soutenabilité du modèle, et

une stratégie de valorisation correspondante. Sans entrer dans le détail et en invitant le lecteur à lire la contribution des auteurs, le modèle de « musée-marque » repose ainsi sur l'exploitation de son image de marque (valorisation du patrimoine matériel liée à celle-ci<sup>8</sup>) et d'autres actifs immatériels (valorisation du patrimoine immatériel<sup>9</sup>) dans une stratégie de gestion d'image durable. Le modèle de « musée-événement » repose sur l'organisation de manifestations temporaires – expositions, spectacles vivants, colloques, rencontres, événements dans le cadre de locations d'espaces, temps de formation professionnelle... – dans une stratégie de renouvellement et d'élargissement de sa gamme dans le temps. L'organisation vise en particulier à permettre une meilleure reconnaissance de son activité par divers acteurs du territoire environnant du musée (habitants, médias, élus, commerçants...). Le modèle de « musée-proximité » repose sur la mobilisation de ressources locales diverses (volontariat, bénévolat, mécénat de proximité financier et de compétences, associations, sociétés d'amis, mutualisation des réserves...) dans une stratégie de développement et de pérennisation d'un capital social (au sens de Robert Putnam), c'est-à-dire de relations et de réseaux locaux d'entraide pouvant être mobilisés à des fins favorables au musée.

## Vers de nouveaux modèles économiques et de gestion

Cette proposition typologique est complétée et enrichie par les résultats de l'investigation de François Mairesse, Jean-Michel Tobelem et Pauline Vessely. Ces derniers élargissent le champ d'analyse aux bibliothèques publiques et, secondairement, aux centres d'archives pour s'interroger principalement sur l'apparition récente de « nouveaux modèles économiques et de gestion » pour les musées et les bibliothèques. Pour ce faire, ils procèdent en trois temps. Une revue de la littérature sur les points communs et les particularités des établissements est d'abord proposée. Sont ensuite synthétisés les résultats de quelques entretiens auprès de dirigeants de grandes institutions culturelles et de deux études de cas portant sur les agglomérations lyonnaise et montpelliéraise. Enfin, les résultats d'une enquête par questionnaires conduite entre fin 2014 et mi-2015 auprès d'un échantillon représentatif de musées de France et d'un échantillon représentatif de bibliothèques de niveau 1<sup>10</sup> sont présentés.

Les racines et les missions des musées et des bibliothèques publiques sont, on l'a dit, plutôt proches à première vue. Historiquement, les deux types d'établissements ont pourtant progressivement connu un cloisonnement fonctionnel et

---

<sup>8</sup> Concessions, locations d'espaces dont espaces publicitaires, autorisation d'occupation pour prises de vue et tournages, produits dérivés, éditions, etc.

<sup>9</sup> Prestations d'ingénierie culturelle, travaux de recherche, politique de marque (droits, brevets, marques), etc.

<sup>10</sup> Les distinctions sont notamment données sur le site de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) : <http://www.adbdp.asso.fr/Typologie-des-etablissements>. Il existe en effet trois niveaux de bibliothèques, pour un échantillon total estimé à près de 16 000 établissements, certains de taille très réduite – notamment pour ce qui concerne les bibliothèques relais.

opérationnel, comme l’illustre l’évolution de la littérature sur les modèles économiques. Une première distinction porte ainsi sur les missions ou fonctions respectives des deux catégories d’équipements, une seconde sur la structure de leur financement liée à leur capacité à dégager par eux-mêmes des ressources pécuniaires. Toutefois, des expériences américaine et anglaise ont conduit récemment à rapprocher les musées des bibliothèques avec en plus, dans certains cas, les centres d’archives, en vue de développer des collaborations et mieux assurer leur durabilité. Une certaine proximité, plus au niveau de l’énumération des missions que de leur priorisation, est aussi observée pour les réseaux lyonnais et montpelliérain de musées et de bibliothèques qui sont utilisés par les auteurs comme terrain préparatoire à leur enquête. À structure de financement donnée, trouver la moins mauvaise manière d’équilibrer sa gamme d’activités entre animation de la collection ou du fonds permanent et politique événementielle semble être l’enjeu principal de la plupart des établissements. Le développement et le maintien de partenariats s’y greffent de manière limitée pour tenter de diversifier ses ressources propres ou bénéficier d’économies d’échelle, essentiellement avec des établissements de même nature et à tous les échelons territoriaux, parfois avec des établissements différents, en particulier pour l’organisation conjointe d’expositions temporaires. Pris dans leur ensemble, les modèles d’activité des deux types d’équipements restent néanmoins distincts et leur remise en question « ne semble pas à l’ordre du jour ».

Destinés à mieux saisir la composition précise de ces modèles pour la population entière des établissements examinés, les résultats de l’enquête viennent conforter ce premier constat. Ils sont issus d’un questionnaire similaire qui a pour avantage de faciliter la comparaison entre les deux catégories d’établissements. Ces derniers ont ainsi été interrogés, entre autres, sur leur degré de spécialisation, leur taille, l’ampleur et l’accessibilité de leur collection ou de leur fonds, leurs missions, leur utilisation de différents outils de gestion, leurs opérations de partenariat, la dimension internationale d’une partie de leurs activités, leurs usages d’instruments numériques et leurs projections sur l’avenir. Si des points communs ressortent du traitement des réponses comme, par exemple, la priorité accordée globalement à la mission de conservation et de préservation des collections ou des fonds, les modèles d’activité des musées de France et des bibliothèques de niveau 1 apparaissent globalement dissemblables, que ce soit au regard de la proportion de la collection « en libre accès » ou exposée, du recours à une diversité plus ou moins grande de dispositifs de gestion dont une part vient alimenter les recettes de l’établissement, de l’ampleur et de la nature des partenariats noués ou du développement d’actions vers l’international. Enfin, et bien qu’ils ne soient pas issus de deux vagues d’enquête éloignées dans le temps, les résultats de l’enquête, associés aux réponses aux entretiens et à l’examen des deux études de cas, ne viennent pas conforter l’hypothèse de l’apparition, même à l’état d’ébauche, de nouveaux modèles d’activité pour les établissements étudiés. Cela n’empêche pas les auteurs de signaler le besoin à venir pour les établissements de « se transformer » pour encore mieux s’adapter aux conditions externes décrites au début de cette introduction, ni d’imaginer leur possible rapprochement par « l’émergence d’équipements culturels d’un nouveau type ».

## Musées et bibliothèques en lieux de vie et d'action culturelle

Cette dernière hypothèse est peut-être à rapprocher du concept de « troisième lieu »<sup>11</sup> ou « tiers lieu » évoqué par Daniel Urrutiaguer, Laure Ciosi et Gilles Suzanne dans leur contribution. Ils évoquent ainsi une « transformation des institutions culturelles en lieux de vie », en particulier en impliquant des « artistes de spectacle vivant dans la programmation et les dispositifs d'action culturelle » des établissements culturels patrimoniaux. Ce mode de diversification d'activités est au cœur de leur questionnement : il porte précisément sur les objectifs assignés à cette stratégie, sur les moyens mobilisés pour les atteindre et sur leurs « effets induits sur les publics en relation avec les transformations identitaires de ces établissements ». Pour y répondre, les auteurs opèrent dans un champ d'investigation voisin du précédent (musées de France, bibliothèques municipales et, accessoirement, centres d'archives) pour le restreindre territorialement à deux métropoles : celle d'Aix-Marseille-Provence et celle du Grand Paris. Dans ce cadre, une enquête par questionnaires adressés à la totalité des musées et bibliothèques des deux métropoles a été conduite en 2014-2015, couplée à une vingtaine d'études de cas réalisées au moyen d'entretiens.

Plus de la moitié des équipements déclarent avoir développé des activités de spectacle vivant en leur sein depuis 2010. Diversifier son offre par le recours à des artistes-interprètes pour développer son ou ses publics est l'objectif principal déclaré par plus de cinq établissements sur six. Ce but se décompose classiquement en trois éléments – fidéliser, accroître et diversifier –, le troisième pouvant porter sur la composition sociale ou générationnelle du public. Sur les quatre modalités ainsi proposées, musées et bibliothèques mettent globalement en avant l'accroissement du public, puis sa diversification sociale. Pris dans leur ensemble, plus de la moitié des établissements classent ensuite la valorisation de leurs fonds ou collections comme deuxième objectif principal de leur stratégie de diversification. Cette valorisation se place devant l'objectif de modification de leur image et celui de promotion de « passerelles entre les arts de la scène et le patrimoine », ce dernier étant invoqué par les deux cinquièmes des musées des deux métropoles. En plus d'une analyse des classes d'âge ciblées, les auteurs proposent ici, comme dans la suite de leur contribution, une série bien plus fine de résultats grâce au croisement des deux territoires d'investigation, des deux types d'établissements et des priorisations déclarées en matière d'objectifs.

Quels moyens les établissements mobilisent-ils pour parvenir à leurs fins ? Ils y consacrent diverses ressources en réorganisant leur champ d'activité, choisissent les domaines des artistes qui interviennent dans ou hors leurs murs (cirque, conte, danse, marionnette, musique, théâtre...) et développent des partenariats. Les bibliothèques municipales et musées de France des deux territoires mobilisent ici naturellement leurs ressources internes, qu'elles décident d'orienter vers la prestation ou

---

11 Voir OLDENBURG R., *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, New York, Paragon House, 1999.

la participation d’artistes-interprètes plutôt que vers autre chose. Les ressources sont de nature financière, dont une partie est consacrée à la communication hors ligne et en ligne. Elles concernent aussi les membres du personnel et différents espaces de l’équipement (salles de lecture ou d’exposition, salles d’atelier, espaces dits de sociabilité, auditoriums...). Financièrement, en 2013, les bibliothèques des deux territoires ont ainsi consacré une part deux fois plus élevée de leur budget d’action culturelle au spectacle vivant que celle des musées. La même année, la programmation ou l’intervention d’artistes, qui a lieu avant tout dans les espaces de lecture ou d’exposition, a conduit près des trois quarts de bibliothèques et plus de la moitié des musées à élargir la plage de leurs heures d’ouverture au public. Pour les deux territoires et avec l’engagement d’artistes-interprètes de rayonnement prioritairement régional, les arts du conte et de la marionnette sont les plus demandés par les bibliothèques, devant la musique, qui est la discipline la plus sollicitée par les musées. Cela explique, pour le cofinancement de spectacles programmés, une priorité à nouer des partenariats avec des ensembles musicaux et vocaux. Offrir au public des prestations et des interventions d’artistes-interprètes produit de nombreux effets, internes, au sein des établissements culturels patrimoniaux, et externes. Les premiers peuvent porter sur la place occupée dans le futur par une telle offre dans les modèles d’activité des établissements, sur l’orientation liée des compétences des membres du personnel mobilisé ou sur les tensions professionnelles et identitaires exprimées par ces derniers au regard de la mission (considérée comme première d’après les résultats de François Mairesse, Jean-Michel Tobelem et Pauline Vessely) de conservation des fonds ou des collections. Les effets extérieurs peuvent concerner la réaction des tutelles administratives des établissements, celle de professionnels comme les artistes-interprètes ou les membres d’organisations partenaires et, bien entendu, celle du public, qu’il soit composé de fidèles de l’établissement ou de visiteurs non habitués, attirés avant tout par l’offre en question. Sur ce dernier point, Daniel Urrutiaguer, Laure Ciosi et Gilles Suzanne signalent le regret exprimé en interne – et que nous partageons – de ne pouvoir, faute de ressources, évaluer si la stratégie de diversification est parvenue à mieux fidéliser le public d’habitues et à accroître le volume total de visiteurs par «une transformation des spectateurs en visiteurs de l’établissement grâce à un changement de regard sur les collections ou sur l’image de l’institution». L’enjeu plus prosaïque d’une telle évaluation est celui des recettes dégagées par les établissements et leur capacité à développer davantage de ressources propres.

Au total, les investigations menées par Sylvie Pflieger, Anne Krebs et Xavier Greffe, François Mairesse, Jean-Michel Tobelem et Pauline Vessely, Daniel Urrutiaguer, Laure Ciosi et Gilles Suzanne sont autant d’éclairages sur l’organisation et le fonctionnement des établissements culturels patrimoniaux aujourd’hui. Analyser leurs modèles d’activité permet de «regarder à l’intérieur» pour aider à répondre à la question générale de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas<sup>12</sup>, et ainsi concourir à mieux assurer leur pérennité dans l’environnement décrit au début de notre introduction. Ces résultats, en bonne partie inédits, produits par ces

12 Voir la troisième partie de la publication des actes de la 24<sup>e</sup> conférence annuelle du NEMO (*Network of European Museum Organisations*) à Karlsruhe en novembre 2016 : [http://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMOAC2016\\_EcoVal.pdf](http://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMOAC2016_EcoVal.pdf) (consulté le 31 août 2017).

spécialistes des musées, du patrimoine culturel et du spectacle vivant, ont pour autre avantage d'examiner une grande variété d'établissements plutôt que seulement les plus importants d'entre eux, les plus visibles médiatiquement. Vraisemblablement transposables à d'autres pays que la France, les éléments de diagnostic que livrent ces nouvelles approches contribuent utilement à mieux apprécier les points forts et faibles des établissements, mais aussi à évaluer leurs perspectives et à élaborer des plans d'adaptation à long terme.

La proposition d'analyser ensuite des bassins de musées visait à élargir l'approche en ne considérant plus une institution uniquement de l'intérieur, mais insérée dans un territoire, et travaillant en réseau avec d'autres partenaires, qu'il s'agisse d'autres institutions muséales ou des collectivités territoriales. Deux niveaux territoriaux ont semblé pertinents : le niveau d'une communauté urbaine (musées de la Métropole européenne de Lille) et celui d'une Région (musées de la Région Auvergne). La recherche s'est également appuyée sur deux études de cas à l'étranger, l'une à un niveau macroéconomique, à travers la situation des musées au Japon, l'autre au niveau d'une communauté urbaine, à travers les musées d'Anvers, en Communauté flamande de Belgique. La démarche qualitative s'est également appuyée sur l'analyse de données statistiques portant sur la fréquentation des musées et sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales, au niveau national, mais aussi celui des régions et départements concernés par la recherche. La recherche a été complétée par une analyse documentaire portant sur la situation des musées au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et aux États-Unis, l'étude de ces différentes situations étrangères permettant de proposer de nouvelles directions, ou au contraire, plutôt des contre-modèles.

## **Une crise financière évidente...**

### **Quel modèle économique ?**

Nous entendons par modèle économique des musées la manière dont un musée priviliege des finalités, et les stratégies pour les atteindre de manière durable. Aujourd'hui, les musées doivent faire face à un double défi créé par la raréfaction des ressources financières et l'augmentation de leurs nombreux coûts de fonctionnement, en liaison avec la nécessité d'accueillir des visiteurs en quête d'expériences. Le modèle de référence du musée français peut-il traverser, inchangé, cette zone de troubles ? Concernant les modes de financement, et en particulier ce qui ressort d'un financement public et d'un financement privé, on a coutume de distinguer deux types de valeurs, une qualifiée de valeur d'existence et l'autre de valeur d'usage.

La valeur d'existence<sup>24</sup> est celle qui résulte de l'existence en elle-même d'une collection et du musée qui l'accueille. Elle existe en soi, indépendamment des usages qui en seront faits ou non, elle est donc une valeur qui est commune à tous les membres de la collectivité concernée, d'où ses références à la valeur d'un bien commun (sa qualité est produite et consommée par tous) ou valeur d'un bien collectif (pouvant être consommé simultanément par chacun d'entre nous). Cette valeur a un coût, la conservation de la collection et de la structure, et comme il n'y a pas, à ce stade, de valeur appropriée de manière individuelle par les usagers, son financement est attendu *a priori* par des subventions publiques et du mécénat.

La valeur d'usage est plus facile à circonscrire : elle résulte des différentes utilisations faites du musée par des acteurs économiques et sociaux et on peut alors *a priori* considérer que cette valeur peut être couverte par les prix acquittés par ceux qui en bénéficient, à ceci près que la gratuité ou la faiblesse des recettes de billetterie conduisent alors à faire financer une partie plus ou moins significative des valeurs d'usage créées par des ressources « extraordinaires » d'origine publique ou privée. Excepté les situations où leur propriétaire définissait à la fois les ressources et les objectifs de manière cohérente – ce qui peut aller des musées royaux d'hier aux fondations créées par de grands mécènes privés d'aujourd'hui – les musées devaient au minimum combiner des ressources d'origine variée.

Il est facile de voir combien ce modèle devient déséquilibré lorsque l'endettement public croissant et les arbitrages publics en résultant ne suffisent plus à couvrir les coûts de conservation de la valeur d'existence, ce qui peut d'ailleurs expliquer les plaidoyers en faveur du relèvement des prix d'entrée et d'une mobilisation croissante du mécénat.

Soulignons enfin que les musées de France se caractérisent par l'extrême hétérogénéité de leurs situations au regard de leur taille, de leurs ressources, de leur territoire d'appartenance et de leur fréquentation. D'après les données de la Direction générale des patrimoines, environ 1 % des musées ouverts au public en 2013 accueillaient plus de 500 000 visiteurs par an et réalisaient 50 % des entrées, lorsque 80 % en accueillaient moins de 40 000 par an. De plus, si leur fréquentation a globalement augmenté dans les dix dernières années, elle témoigne de grandes disparités selon les territoires et les musées. De nouveaux modèles semblent alors nécessaires, mais dans un contexte qui a lui aussi changé, marqué par la mondialisation de l'horizon muséal (nouveaux publics et nouvelles pratiques à l'échelle du monde) et par les effets de la « révolution numérique » sur les comportements des musées comme sur ceux des visiteurs, qu'il s'agisse de la numérisation des collections ou de la « mise en régime numérique » des musées. Les réseaux et dispositifs « virtuels » changent les anticipations et les pratiques des visiteurs et servent de caisse de résonance aux performances des musées, ce qui ne doit pas occulter, par ailleurs, le fait que ces ressources et dispositifs numériques restent eux aussi très inégaux dans la mesure où les petits musées n'en disposent généralement pas<sup>25</sup>.

---

24 GREFFE X., *La valorisation économique du patrimoine*, Paris, La Documentation française, 2003.

25 Dans les cas étudiés, les musées peuvent bénéficier d'un site internet relevant de leur collectivité, ou de sites propres, qui sont parfois obsolètes sur le plan technologique. Ils peuvent aussi ne pas disposer de telles ressources et créer dans ce cas de simples pages Facebook.

## Le « mirage » des fréquentations

Avant de décrire les éléments de la crise financière récente, un mirage doit ici être dissipé, celui constitué par le spectacle de files interminables de personnes, prêtes à payer à des prix croissants leur accès aux musées, ce qui peut évidemment troubler l'observateur. Nos monographies témoignent en fait de situations extrêmement disparates rencontrées en matière de niveaux de fréquentation, puisque l'on dénombrait, en 2013, moins de 5 000 visiteurs par an dans les deux musées de Saint-Flour et près de 7,6 millions au château de Versailles. En resituant les résultats de la recherche dans le contexte plus général de la fréquentation des musées de France, on constate tout d'abord qu'au niveau national les musées ont enregistré, sur la décennie 2001-2013, une forte hausse de leurs fréquentations (+ 65,76 %), le nombre d'entrées totales passant de 38 856 000 à 63 509 000<sup>26</sup> sur cette période, pour un nombre de musées ouverts au public passant de 992<sup>27</sup> en 2001 à 958<sup>28</sup> en 2013. À partir de 2012, le nombre des musées ouverts marque d'ailleurs un certain recul par rapport aux années précédentes (autour de 1 030 à 1 050 musées ouverts au public pour les années 2007 à 2011). Le nombre moyen de visiteurs par musées a donc, de fait, connu une croissance encore plus forte, passant de 39 000 à 66 000, soit une hausse de 69 %. La croissance a été particulièrement forte dans la première sous-période, + 35,43 % entre 2001 et 2007 pour se ralentir ensuite (+ 20,58 %).

Une analyse plus fine sur la seconde période (2007-2013) montre ensuite que ce sont les entrées gratuites qui ont le plus augmenté, passant de 37,8 % des entrées totales en 2007 à 43,6 % en 2013, soit une croissance de 39 %, bien supérieure à celle des entrées totales (tableau 1). Ceci peut s'expliquer, entre autres, par l'effet de la mise en œuvre, en avril 2009, de la mesure gouvernementale relative à la gratuité des musées et monuments nationaux pour les jeunes Européens âgés de 18 à 25 ans. En termes strictement économiques, cela signifie que le coût unitaire du visiteur augmente et que la situation financière du musée se dégrade, puisque le visiteur gratuit « coûte » autant que les autres, mais sans contribuer aux recettes propres (sauf dans le cas d'éventuelles compensations financières de l'État ou des collectivités). Une analyse par Région indique cependant que les Régions ayant enregistré une forte hausse de leurs fréquentations ont vu les entrées gratuites augmenter dans des proportions encore plus fortes. Ainsi, le poids de ces entrées gratuites est particulièrement sensible pour la Région Île-de-France, les entrées gratuites progressant de 47,4 % entre 2007 et 2013 au lieu de 20,4 % pour l'ensemble des entrées, sachant que cette Région concentre un nombre élevé de musées nationaux et plus de la moitié du nombre total d'entrées dans les musées de France.

<sup>26</sup> 64 409 951 entrées selon les chiffres redressés publiés dans Patrimostat 2012-2014.

<sup>27</sup> Il s'agit ici de musées « classés et contrôlés », qui à partir de la loi de 2002, recevront l'appellation Musées de France.

<sup>28</sup> 1 013 selon les chiffres redressés publiés dans Patrimostat 2012-2014.

**Tableau 1 : Entrées dans les musées de France 2001-2013 – synthèse régionale  
(TCAM : taux de croissance annuel moyen)**

| <i>en milliers de visiteurs</i> | 2001          | 2007          | 2013          | TCAM<br>2013/2001 | % global d'évolution sur la période |                |                |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|
|                                 |               |               |               |                   | 2013/2001                           | 2013/2007      | 2007/2001      |
| ALSACE                          | 1 496         | 1 381         | 1 456         | - 0,2%            | - 2,6%                              | + 5,5%         | - 7,7%         |
| AQUITAINE                       | 860           | 1 118         | 1 041         | + 1,6%            | + 21,1%                             | - 6,8%         | + 30,0%        |
| AUVERGNE                        | 289           | 276           | 312           | + 0,7%            | + 8,1%                              | + 12,9%        | - 4,2%         |
| BOURGOGNE                       | 907           | 939           | 985           | + 0,7%            | + 8,6%                              | + 4,9%         | + 3,5%         |
| BRETAGNE                        | 888           | 1 098         | 1 041         | + 1,3%            | + 17,2%                             | - 5,3%         | + 23,7%        |
| CENTRE                          | 1 027         | 1 058         | 1 064         | + 0,3%            | + 3,6%                              | + 0,6%         | + 3,0%         |
| CHAMPAGNE-ARDENNE               | 263           | 389           | 331           | + 1,9%            | + 25,8%                             | - 14,9%        | + 47,8%        |
| CORSE                           | 239           | 232           | 149           | - 3,9%            | - 37,7%                             | - 35,9%        | - 2,8%         |
| FRANCHE-COMTE                   | 741           | 723           | 806           | + 0,7%            | + 8,8%                              | + 11,6%        | - 2,5%         |
| GUADELOUPE                      | 18            | 20            | 21            | + 1,1%            | + 14,1%                             | + 3,4%         | + 10,3%        |
| GUYANE                          | 17            | 15            | 18            | + 0,5%            | + 6,6%                              | + 20,0%        | - 11,2%        |
| ILE-DE-FRANCE                   | 19 728        | 31 075        | 37 406        | + 5,5%            | + 89,6%                             | + 20,4%        | + 57,5%        |
| LANGUEDOC-ROUSSILLON            | 826           | 1 441         | 1 649         | + 5,9%            | + 99,6%                             | + 14,4%        | + 74,5%        |
| LIMOUSIN                        | 259           | 214           | 222           | - 1,3%            | - 14,4%                             | + 4,0%         | - 17,7%        |
| LORRAINE                        | 468           | 664           | 1 199         | + 8,2%            | + 156,3%                            | + 80,5%        | + 42,0%        |
| MARTINIQUE                      | 47            | 73            | 62            | + 2,2%            | + 30,4%                             | - 15,7%        | + 54,6%        |
| MIDI-PYRENEES                   | 1 213         | 1 185         | 1 495         | + 1,8%            | + 23,2%                             | + 26,1%        | - 2,3%         |
| NORD-PAS-DE-CALAIS              | 984           | 1 464         | 2 502         | + 8,1%            | + 154,3%                            | + 70,8%        | + 48,9%        |
| NORMANDIE (BASSE)               | 1 117         | 1 335         | 1 445         | + 2,2%            | + 29,4%                             | + 8,2%         | + 19,6%        |
| NORMANDIE (HAUTE)               | 481           | 579           | 786           | + 4,2%            | + 63,3%                             | + 35,7%        | + 20,4%        |
| PAYS-DE-LA-LOIRE                | 971           | 1 289         | 1 295         | + 2,4%            | + 33,4%                             | + 0,5%         | + 32,8%        |
| PICARDIE                        | 428           | 433           | 413           | - 0,3%            | - 3,5%                              | - 4,6%         | + 1,2%         |
| POITOU-CHARENTES                | 451           | 546           | 553           | + 1,7%            | + 22,7%                             | + 1,3%         | + 21,1%        |
| PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR      | 2 596         | 2 721         | 4 583         | + 4,9%            | + 76,6%                             | + 68,4%        | + 4,8%         |
| REUNION                         | 131           | 104           | 138           | + 0,4%            | + 5,4%                              | + 32,8%        | - 20,7%        |
| RHÔNE-ALPES                     | 2 411         | 2 249         | 2 534         | + 0,4%            | + 5,1%                              | + 12,7%        | - 6,7%         |
| ST PIERRE ET MIQUELON           | 0             | 1             | 3             | ns                | ns                                  | + 109,6%       | ns             |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>38 856</b> | <b>52 624</b> | <b>63 509</b> | <b>+ 4,2%</b>     | <b>+ 63,4%</b>                      | <b>+ 20,7%</b> | <b>+ 35,4%</b> |

Source : ministère de la Culture, Direction générale des patrimoines, Département de la politique des publics.

Les variations enregistrées doivent cependant être rapprochées des mouvements de création ou de fermeture de musées. L'ouverture d'un nouveau musée (voire de plusieurs) peut renverser le cours de l'évolution des fréquentations et donner une nouvelle dynamique : on citera à titre d'exemple, parmi nos monographies, le cas de la Région Auvergne, qui ne figure pas dans le peloton de tête des Régions en termes de niveau de fréquentation, mais qui a bénéficié de l'ouverture du Centre national du costume de scène de Moulins en 2009, lui apportant près de 80 000 visiteurs par an, soit plus du quart de la fréquentation muséale totale d'Auvergne. De même, le choix des années étudiées n'est pas toujours neutre au regard des musées concernés : il suffit qu'une exposition temporaire programmée dans un musée lors de l'une des années de référence ait connu un très grand succès public pour modifier significativement la donne et grossir les fréquentations, qui pourront marquer un repli l'année suivante.

Une autre caractéristique ressortant de l'analyse des fréquentations des musées de France est un double mouvement de concentration/dispersion des visites (tableau 2). Ainsi, sur l'ensemble des musées ouverts au public en 2013 au niveau national, 1,2 % d'entre eux, soit quatorze musées, accueillent plus de 500 000 visiteurs et

réalisent 50,4 % des entrées, tandis que 51,9 % des musées accueillent moins de 10 000 visiteurs par an, ne représentant que 2,8 % des entrées totales. 16,9 % des musées actifs reçoivent entre 10 000 et 20 000 visiteurs, 11,7 % entre 20 000 et 40 000 visiteurs, soit environ 80 % des musées de France accueillant moins de 40 000 visiteurs par an et constituant environ 13 % des entrées totales. Cette distribution est d'ailleurs restée relativement stable dans le temps.

Tableau 2 : **Concentration des fréquentations des musées de France.  
Nombre d'entrées totales dans les musées de France en 2013**

| nombre de musées par tranches de fréquentation | 2013       | % des renseignés | fréquentation par tranches | %     | fréquentation moyenne |
|--|------------|------------------|----------------------------|-------|-----------------------|
| < 10 000                                       | 588        | 51,9%            | 1 794 942                  | 2,8%  | 3 053                 |
| 10 000 - 20 000                                | 191        | 16,9%            | 2 801 013                  | 4,4%  | 14 665                |
| 20 000 - 40 000                                | 133        | 11,7%            | 3 740 222                  | 5,9%  | 28 122                |
| 40 000 - 60 000                                | 72         | 6,4%             | 3 494 624                  | 5,5%  | 48 536                |
| 60 000 - 80 000                                | 44         | 3,9%             | 3 048 595                  | 4,8%  | 69 286                |
| 80 000 - 100 000                               | 20         | 1,8%             | 1 766 030                  | 2,8%  | 88 302                |
| 100 000 - 250 000                              | 48         | 4,2%             | 7 553 247                  | 11,9% | 157 359               |
| 250 000 - 500 000                              | 22         | 1,9%             | 7 290 651                  | 11,5% | 331 393               |
| > 500 000                                      | 14         | 1,2%             | 31 966 623                 | 50,4% | 2 283 330             |
| <i>non renseignés</i>                          | <b>108</b> |                  |                            |       |                       |

Source : ministère de la Culture, Direction générale des patrimoines, département de la politique des publics.

Enfin, en ce qui concerne la distribution du public selon la catégorie de musée, on observait en 2013 la prépondérance des musées d'art, qui regroupent près des deux tiers des visites (65 %), devant les musées d'histoire (17,9 %), alors que le nombre de musées de ces deux catégories est sensiblement le même (respectivement 331 et 310), puis les musées de société (10,2 %) et les musées de nature, sciences et techniques (7 %). En dynamique, sur la période 2008-2013, ce sont les musées de société et de civilisation qui ont connu le plus fort accroissement du nombre de visites, alors même que ce sont ceux qui reçoivent le plus faible nombre de visiteurs en moyenne (environ 30 000 visiteurs par musée en 2013, à comparer à 124 000 pour les musées d'art)<sup>29</sup>.

Notre analyse qualitative précisée ci-après reflète bien, elle aussi, cette concentration des fréquentations, mais aussi la très grande hétérogénéité des situations, liées à la localisation géographique, à la taille de l'agglomération, à la présence de visiteurs étrangers ou à la dynamique culturelle du territoire. À titre d'exemples, en 2013, pour les seuls musées de Beaux-Arts, on dénombrait 226 000 visiteurs au palais des Beaux-Arts de Lille, 56 000 au musée des Beaux-Arts de Strasbourg, 38 000 au Musée basque et de l'histoire de Bayonne et 16 000 au musée Bargoin de Clermont-Ferrand. Les données générales confortent ainsi les disparités régionales et locales observées dans nos études de cas français concernant les évolutions de la fréquentation, qui paraissent erratiques et principalement soutenues par l'activité événementielle (présence ou absence d'expositions temporaires). En

29 Cette distribution au niveau national peut cependant cacher des disparités régionales.

termes socio-économiques, le « mirage » de la croissance des fréquentations tient ainsi au fait que celles-ci ne témoignent généralement ni d'une amélioration suffisante des ressources propres (augmentation des charges et de la part de la fréquentation gratuite), ni même d'un élargissement social avéré des publics, si l'on en juge par les résultats, sinon contradictoires, du moins contrastés, des études portant sur les effets de la gratuité sur la structure des visiteurs de musées<sup>30</sup>.

## Le poids écrasant de la subvention dans les ressources financières

Le contexte général des années récentes est marqué par la baisse des dépenses du ministère de la Culture au titre des musées de France (action n° 3 du programme Patrimoines – 175 –), soit entre 2007 et 2013, respectivement – 17,6 % et – 12,4 % pour les autorisations d'engagement et crédits de paiement, qui passent de 429 et 428,7 millions d'euros en 2007, à 353,6 et 375,6 millions d'euros en 2013. La baisse s'est poursuivie en 2015, les montants des autorisations d'engagement et des crédits de paiement étant estimés respectivement à 331,1 millions d'euros et 339,5 millions d'euros en 2015<sup>31</sup>.

En ce qui concerne les collectivités territoriales, la comparaison des résultats des deux études du Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture portant sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales (2006 et 2010)<sup>32</sup> reste positive en ce sens que ces dépenses se sont maintenues sur la période, voire ont augmenté, mais il faut souligner, en parallèle, que les dépenses culturelles de l'État n'ont baissé qu'à partir de 2011/2012. Notre recherche met d'ailleurs en évidence le fait que l'on serait encore en amont de cette tendance baissière, une tendance plus fortement négative étant attendue, d'après les collectivités territoriales interrogées, en lien avec le recul de la dotation globale de fonctionnement, principale dotation de l'État aux collectivités territoriales.

Au total, les dépenses culturelles locales augmentent pour tous les échelons territoriaux entre 2006 et 2010, mais à des rythmes différents, une faible augmentation pour les communes contre une croissance très forte pour les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), dont les prérogatives montent en puissance. Certains de nos entretiens ont confirmé cette tendance, plusieurs

30 O'HAGAN J., « National museums: To charge or not to charge? », *Journal of Cultural Economics*, n° 19, 1995, p. 33-47; MARTIN A., « The impact of free entry to museums », *Cultural Trends*, vol. 12, n° 47, 2002, p. 1-12; MADDISON D. et FOSTER T., « Valuing congestion costs in the British Museum », *Oxford Economic Papers*, n° 55, 2003, p. 173-190; GOMBAULT A., PETR C., BOURGEON-RENAULT D., LE GALL-ELY M. et URBAIN C., *La gratuité des musées et des monuments côté publics*, Paris, La Documentation française, 2006; BENHAMOU F., « Généraliser la gratuité des musées nationaux? Une mauvaise réponse... à une mauvaise question », *Esprit*, juin 2008; EIDELMAN J. et CÉROUX B., « La gratuité dans les musées et monuments en France : quelques indicateurs de mobilisation des visiteurs », *Culture Études*, n° 2, 2009; PFLIEGER S., *La culture. À quel prix?*, Paris, Ellipses, 2011; EIDELMAN J. et JONCHERY A., « Sociologie de la démocratisation des musées », *Hermès*, n° 61; EIDELMAN J., JONCHERY A. et ZIZI L., « Musées et publics : bilan d'une décennie (2002-2011) », PatrimoSynthèses, Ministère de la Culture et de la Communication, juin 2012.

31 Bleus budgétaires mission culture – programme Patrimoines (175).

32 DELVAINQUIÈRE J.-C., TUGORES F., LAROCHE N. et JOURDAN B., « Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010 », *Culture Chiffres* 2014-3, et DELVAINQUIÈRE J.-C. et DIETSCH B., « Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2006 », *Culture Chiffres* 2009-3.

directions de la culture au niveau des communes se posant la question du transfert des musées à l'échelon de la communauté de communes. D'ailleurs, la part affectée aux musées dans ces dépenses culturelles a augmenté pour les EPCI et les départements mais a stagné pour les communes (11,1 % en 2006 et 10,9 % en 2010).

La part des recettes d'activité des musées dans l'ensemble de leurs dépenses reste très faible, avec une évolution opposée pour les communes, d'une part, pour lesquelles les recettes propres des musées augmentent très légèrement (de 4,2 à 5 %), et pour les EPCI et départements d'autre part, pour lesquels ce ratio est infime en 2010 : de 7,9 % à 2,7 % pour les EPCI et de 2,7 % à 2 % pour les départements, entre 2006 et 2010.

### *L'analyse de ratios budgétaires*

À partir de la décomposition en grands postes des dépenses culturelles des collectivités territoriales<sup>33</sup>, il est possible d'étudier comme indicateur synthétique la part des ressources propres des musées dans leur budget<sup>34</sup>. Trois séries de ratios ont ainsi été calculées pour les communes, départements et EPCI :

- la part des dépenses affectées aux musées dans les dépenses culturelles (DC) ;
- la part des recettes totales sur les dépenses totales (considérées comme indicateur du budget des musées) pour les musées (R/D) ;
- enfin, parmi les recettes totales, la part des seules recettes « produits des services du domaine, ventes diverses »<sup>35</sup> sur les dépenses totales.

Pour ce dernier indicateur, relatif au ratio « produits des services du domaine, ventes diverses » sur les recettes totales, le complément à 100 % constituera une évaluation de la part de la subvention de la commune, de l'EPCI ou du département en faveur de leurs musées.

En 2010, les communes consacraient, en moyenne, 11 % de leurs dépenses culturelles aux musées, les EPCI 12,2 % et les départements 13,7 %. Ces pourcentages sont cependant sujets à des variations fortes selon les cas étudiés, dans la mesure où ils reflètent également le statut administratif des musées concernés. Si les musées d'une commune sont tous sous régie municipale (cas de Strasbourg, Clermont-Ferrand ou Lille *intra muros* notamment), la part des dépenses culturelles de la commune affectée aux musées pourra être plus élevée. En revanche, cette part est généralement nulle ou quasi nulle au niveau des EPCI ou des départements, sauf par exemple, dans le cadre de notre terrain, pour le département des Pyrénées-Atlantiques et surtout celui du Nord, très impliqué dans la gestion de ses musées, la part des dépenses consacrées aux musées dans le total de ses dépenses culturelles passant de 21,2 % à 32 % entre 2006 et 2010 ; ou encore dans le cas de la

---

33 Cf. l'étude du DEPS portant sur les dépenses culturelles des collectivités territoriales : les musées concernent la fonction 322 pour les communes et EPCI et la fonction 314 pour les départements. En revanche, pour les régions, la décomposition s'arrête au niveau « patrimoines ».

34 Sauf indication contraire, le budget des musées est appréhendé à partir du montant des dépenses totales (fonctionnement + investissement).

35 La ligne budgétaire R70 correspond aux « produits des services du domaine, ventes diverses ».

métropole lilloise, consacrant en 2010 plus de 50 % de ses dépenses culturelles aux seuls musées<sup>36</sup>.

En ce qui concerne plus particulièrement l'autonomie financière des musées, le calcul du ratio recettes totales/dépenses totales met en évidence la grande faiblesse des ressources propres des musées et leur très forte dépendance vis-à-vis des subventions publiques. Au niveau national, la part des recettes totales dans les dépenses totales est, en 2010, de 12,3 % pour les communes, 32,6 % pour les EPCI et 8,6 % pour les départements, à comparer respectivement à 16,8 %, 35,4 % et 11,7 % en 2006. Cela signifie qu'une collectivité territoriale désirant soutenir son ou ses musées doit s'engager à assurer l'essentiel de son financement, à raison de 90 % environ pour les départements, jusqu'aux deux-tiers des ressources dans le meilleur des cas pour les EPCI, la situation s'étant d'ailleurs dégradée en l'espace de quatre ans pour tous les échelons territoriaux<sup>37</sup>.

Quant aux ressources retirées de l'activité même des musées (produits des services du domaine, ventes diverses<sup>38</sup>) elles sont marginales, et stables, sauf dans le cas des EPCI : 5 % dans le cas des communes, 2,7 % pour les EPCI (mais 7,9 % en 2006) et 3 % pour les départements en 2010. L'écart entre recettes totales et recettes de nature commerciale pour les EPCI s'explique par le fait que les ressources de ces derniers proviennent pour l'essentiel de subventions d'autres échelons territoriaux – notamment des subventions d'investissement –, ce qui renforce le constat du rôle de la subvention publique (tableau n° 3).

Quel que soit leur statut juridique, la très grande majorité des musées – hors grands établissements nationaux – ne peut ainsi fonctionner que sous « perfusion publique » (ou privée), ce qui se traduit, sur le terrain et dans le contexte des baisses budgétaires des années récentes, par une quête constante de ressources et l'appel à de multiples financements croisés, portant généralement sur des montants de très faible importance. En revanche, si l'on prend le cas de l'Établissement public du château, du musée, et du domaine national de Versailles, les résultats sont inverses : les ressources propres représentent plus de 55 % du budget et sont en augmentation entre 2011 et 2013, et ceci, grâce notamment aux recettes de mécénat ou de valorisation de la marque<sup>39</sup>.

---

36 Un témoignage de cette implication est l'expérimentation, au moment de notre enquête de terrain, de la mise en place d'une carte d'abonnement, la *C'Art*, au sein de la métropole, offrant un accès illimité pendant un an aux collections permanentes et aux expositions temporaires de cinq institutions : palais des Beaux-Arts de Lille, LAM de Villeneuve-d'Ascq, MUBA et Le Fresnoy (Studio national des arts contemporains) de Tourcoing, musée de La Piscine de Roubaix.

37 Une situation jugée encore plus critique dans le contexte de la baisse de la *dotation globale de fonctionnement* de l'État aux collectivités territoriales.

38 Ligne budgétaire R70.

39 Il est d'ailleurs à souligner que la subvention de l'État n'est qu'une subvention d'investissement destinée aux grands travaux sur le domaine.

Tableau 3 : **Ratios budgétaires relatifs aux études de cas, selon les différents échelons territoriaux**

|                        | Musées / Dépenses totales |       | Recettes totales / Dépenses musées |       | Recettes d'activité / Dépenses musées |       |
|------------------------|---------------------------|-------|------------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|
|                        | 2006                      | 2010  | 2006                               | 2010  | 2006                                  | 2010  |
|                        |                           |       |                                    |       |                                       |       |
| ALLIER                 | 31,7%                     | 13,5% | 0,0%                               | 28,4% | 2,3%                                  | 10,4% |
| CANTAL                 | 1,3%                      | 1,1%  | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| PUY DE DOME            | 31,9%                     | 1,9%  | 0,0%                               | 24,0% | 0,0%                                  | 21,9% |
| HAUTE LOIRE            | 4,7%                      | 4,8%  | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| NORD                   | 21,2%                     | 32,0% | 0,0%                               | 9,8%  | 5,3%                                  | 2,8%  |
| PAS DE CALAIS          | 1,3%                      | 1,0%  | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| BAS RHIN               | 4,7%                      | 6,2%  | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| FINISTERE              | 5,3%                      | 6,8%  | 0,0%                               | 11,2% | 20,5%                                 | 6,8%  |
| YVELINES               | 15,3%                     | 16,0% | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| PYRENEES ATLANTIQUES   | 0,0%                      | 0,0%  |                                    |       |                                       |       |
| Moyenne Départements   | 11,6%                     | 13,7% |                                    |       | 2,7%                                  | 2,0%  |
| <br>                   |                           |       |                                    |       |                                       |       |
| CLERMONT-FERRAND       | 12,7%                     | 17,7% | 0,0%                               | 10,3% | 0,0%                                  | 1,8%  |
| LILLE                  | 21,3%                     | 14,4% | 0,0%                               | 23,3% | 0,0%                                  | 9,8%  |
| STRASBOURG             | 17,0%                     | 13,2% | 0,0%                               | 33,8% | 0,0%                                  | 23,2% |
| RIOM                   |                           | 0,0%  |                                    |       |                                       |       |
| Moyenne Villes         | 11,1%                     | 10,9% |                                    |       | 4,2%                                  | 5,0%  |
| <br>                   |                           |       |                                    |       |                                       |       |
| CC CLERMONT COMMUNAUTÉ | 0,0%                      | 0,1%  | 0,0%                               | 0,0%  | 0,0%                                  | 0,0%  |
| CU LILLE MÉTROPOLE     | 40,1%                     | 52,3% | 0,0%                               | 2,2%  | 3,9%                                  | 0,0%  |
| CU STRASBOURG          |                           | 0,0%  |                                    |       |                                       |       |
| CC RIOM COMMUNAUTÉ     | 42,6%                     | 63,5% | 0,0%                               | 18,2% | 1,6%                                  | 0,2%  |
| Moyenne EPCI           | 9,4%                      | 12,2% |                                    |       | 7,9%                                  | 2,7%  |

Légende : CC : communauté de communes ; CU : communauté urbaine.

Source : d'après DELVAINQUIÈRE J.-C., TUGORES F., LAROCHE N. et JOURDAN B., «Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2010», *Culture Chiffres* 2014-3, et DELVAINQUIÈRE J.-C. et DIETSCH B., «Les dépenses culturelles des collectivités territoriales en 2006», *Culture Chiffres* 2009-3.

### *Le mécénat : une timide apparition*

En contrepartie, on soulignera brièvement certaines avancées, quoique très modestes, en matière d'apports privés et de mécénat. Le financement privé ne paraît pas constituer la panacée pour nombre de musées interrogés ; en particulier, si tous envisagent aujourd'hui la solution du mécénat, ce dernier reste souvent inaccessible dans la réalité. Le territoire d'implantation joue ici un rôle déterminant, les petits musées situés en zone rurale ou sur des territoires connaissant des difficultés économiques peinant à dégager des ressources *via* le mécénat. Par ailleurs, les responsables de musées ayant expérimenté de telles démarches reconnaissent qu'il s'agit d'une activité très consommatrice en temps, ce qui n'est pas envisageable pour de petits musées souffrant déjà d'un manque de personnel. Enfin, les recettes issues du mécénat restent très aléatoires : les rapports publiés régulièrement par l'Admical pour le mécénat d'entreprise montrent des résultats en dents de scie : le mécénat culturel des entreprises était ainsi estimé à 494 millions d'euros en 2012, à 364 millions d'euros en 2014 et à 500 millions d'euros en 2016<sup>40</sup>. Signalons aussi

40 Cf. rapports CSA-Admical : le mécénat d'entreprise en France, 2012; 2014; 2016.

la timide émergence du financement participatif (*crowdfunding*), qui semble bénéficier d'un certain intérêt auprès de populations soucieuses du développement de leur territoire (ou de la survie de leurs musées), mais il concerne, le plus souvent, des montants de collecte très faibles<sup>41</sup>.

## Des emplois en baisse, en particulier chez les grands opérateurs

Les données relatives à l'emploi sont probablement les plus difficiles à appréhender, en raison notamment de la distinction qu'il faut opérer entre effectifs totaux et équivalents temps plein (ETP). Au niveau national, les seules données disponibles à partir des bleus budgétaires relatifs au programme *Patrimoines* sont les ETP des grands opérateurs : ainsi, de 2007 à 2013, le nombre d'ETP « sous plafond » de ces opérateurs est passé de 10 747 à 8 650, soit une baisse de 19,5 % ; la prévision 2015 tablait sur 8 452 ETP sous plafond<sup>42</sup>. Au niveau territorial, sans pouvoir affirmer que la crise de 2008 a conduit à une baisse drastique des effectifs dans les musées – dans la mesure où la situation de l'emploi a toujours été fragile en contexte muséal –, il apparaît toutefois que ces effectifs sont nettement insuffisants (recours fréquent à des emplois saisonniers) ou pour le moins précaires (faibles niveaux de qualification, impact des politiques d'insertion sociale<sup>43</sup>) ; une situation aggravée, dans nos exemples, par la crise de 2008, les collectivités territoriales interrogées appliquant la règle du non-remplement des départs à la

41 Peu de recherches académiques ont encore été consacrées à la générosité dans le champ culturel français, qu'il s'agisse des motivations des donateurs et des testateurs en faveur de la culture ou des montants collectés. Voir KREBS A., RIEUNIER S. et URIEN B., « Le patrimoine culturel en héritage. Entre altruisme et désir d'éternité », in DUBET F. (dir.), *Léguer, hériter*, Paris, Fondation pour les Sciences Sociales/La Découverte, 2016 ; KREBS A., RIEUNIER S. et URIEN B., « Generativity: its Role, Dimensions and Impact on Cultural Organizations in France », *International Journal of Arts Management*, vol. 17, n° 3, 2015, p. 28-45. Contrairement au domaine caritatif, les montants collectés dans le champ culturel sont généralement faibles, hormis quelques grandes campagnes consacrées à l'acquisition d'œuvres majeures (campagne pour l'acquisition des *Trois Grâces* de Lucas Cranach l'Ancien au musée du Louvre ; campagne *Savevandyck* pour le maintien d'un autoportrait de Van Dyck au Royaume-Uni). En contexte français, voir notamment, ExcelOpinionWay, « Les Français et le mécénat culturel », novembre 2010 ; Ernst & Young-Excel, « Les collectivités à l'heure du mécénat », octobre 2014. Près du tiers des Français interrogés dans le cadre de cette enquête se déclaraient prêts à effectuer un don pour un projet d'intérêt général, de nature sociale, éducative ou culturelle, porté par une collectivité, le don médian déclaré étant de 49 euros. Les études étrangères soulignent toutefois l'importance du potentiel de collecte, principalement en faveur des organisations caritatives, et s'intéressent aux motivations des donateurs et des testateurs : HAVENS J. et SCHERVISH P., « Why the 41 Trillion Wealth Transfer Estimate is still Valid: A Review of Challenges and Questions », *Journal of Gift Planning*, vol. 7, n° 1, 2003, p. 11- 5, 47-50 ; PASWAN A. K. et TROY L. C., « Non-profit Organization and Membership Motivation: An exploration in the Museum Industry », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 12, 2, 2004, p. 1-15 ; SIKKEL D. et SCHOENMAKERS E., « Bequests to Health Related Charitable Organizations: A Structural Model », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 17, n° 3, 2012, p. 183-197.

42 Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le plafond des autorisations d'emplois des opérateurs de l'Etat est fixé chaque année par la loi de finances. Ce plafond constitue la limite imposée par le Parlement dans la gestion des emplois au cours de l'année par les opérateurs, autrement dit l'ensemble des emplois qu'ils rémunèrent, quelle que soit leur situation statutaire et quelles que soient les missions de l'opérateur auxquelles ces emplois contribuent. (Voir Direction du Budget, *Guide de décompte des emplois des opérateurs de l'Etat*).

43 Les collectivités territoriales sont habituellement enclines à solliciter leurs musées pour l'accueil de personnes en situation professionnelle ou sociale précaire : insertion ou réinsertion de personnels municipaux ou de personnels licenciés consécutivement à la fermeture d'entreprises locales, mais aussi compensation des postes non pourvus dans les musées à travers le dispositif des contrats aidés.

retraite et du non-renouvellement des emplois à durée déterminée<sup>44</sup>. Des formes de déqualification semblent aussi être à l'ordre du jour (attachés de conservation recrutés en remplacement de conservateurs par exemple). Dans le meilleur des cas, et compte tenu des baisses actuelles en emploi ou du non-renouvellement des postes, une certaine polyvalence des emplois ou des fonctions peut être expérimentée<sup>45</sup>, le personnel d'accueil ou de médiation s'investissant, par exemple, dans le montage des expositions, la conservation préventive ou le récolement (lorsque de telles expérimentations ne font pas l'objet de réserves, voire d'un rejet par les personnels et les organisations syndicales).

Le nombre d'emplois recensés dans le cadre de la recherche (données 2013) varie ainsi de quatre (musée de la Haute-Auvergne de Saint-Flour), à une centaine d'emplois (96 ETP au palais des Beaux-Arts de Lille) et près de 800 à Versailles, une majorité de cas se situant entre 20 et 30 ETP. À titre plus anecdotique, on soulignera toutefois que le statut de la régie n'est pas forcément le plus défavorable en termes de ratio nombre de visiteurs/effectifs. Ainsi, il apparaît que la tension sur les emplois est beaucoup plus forte pour les établissements publics, en ce sens que le nombre de visiteurs par personne employée est beaucoup plus élevé (tableau 4, exemple de Versailles) !

Tableau 4 : **Les emplois dans les musées étudiés (situation 2013)**

| <b>ETP et fréquentations</b>  | <b>Emplois en effectifs</b> | <b>Nombre de visiteurs</b> | <b>Visiteurs/ effectifs</b> |
|---|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Musées de Strasbourg (total)  | 306                         | 505 947                    | 1 653                       |
| Palais des Beaux-Arts (Lille)   | 96*                         | 225 800                    | 2 352                       |
| Musée de la Piscine (Roubaix)   | 80                          | 192 400                    | 2 406                       |
| Musée basque et de l'histoire de Bayonne  | 22                          | 38 080                     | 1 731                       |
| CNCS (Moulins)  | 31                          | 80 654                     | 2 602                       |
| Musées Anne de Beaujeu, Maison Matin et Illustration Jeunesse (Moulins)                                     | 30*                         | 23 296                     | 777                         |
| Musée Bargoin (Clermont-Ferrand)  | 20                          | 16 461                     | 823                         |
| MaRQ (Clermont-Ferrand)   | 20                          | 26 372                     | 1 319                       |
| Muséum Henri-Lecoq (Clermont-Ferrand)   | 15                          | 22 822                     | 1 521                       |
| <b>Total Clermont-Ferrand</b>   | <b>62</b>                   | <b>65 655</b>              | <b>1 059</b>                |
| Musée Mandet (Riom)   | 12                          | 17 584                     | 1 465                       |
| Château de Versailles   | 922                         | 7 257 000                  | 7 871                       |
| <b>Nombre total d'emplois de gestion dans les Musées de France</b>  | <b>10 788</b>               |                            |                             |
| <i>Moyenne annuelle nationale de fréquentation des Musées de France</i>                                     |                             | 65 836                     |                             |
| <i>Estimation du nombre moyen de visiteurs par effectifs (emplois de gestion) dans les Musées de France</i> |                             |                            | 5 889                       |

\* Exprimés en ETP. Lecture : on compte 777 visiteurs par emploi dans les musées de Moulins, qui dépendent du conseil général de l'Allier, contre près de 7 900 visiteurs par emploi pour l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

Sources : enquêtes auprès des musées et projets scientifiques et culturels.

44 Les collectivités interrogées s'attachent à appliquer une répartition aussi équitable que possible en matière de réductions des emplois et des budgets entre les différentes entités et services municipaux, qu'ils soient ou non culturels. Au moment de l'enquête, la baisse annuelle déclarée était de l'ordre de 2 % à 3 % depuis 2010.

45 Comme au musée Mandet de Riom.

Au terme de cette première partie, le premier constat qui s'impose est la très grande hétérogénéité des musées de France, appellation qui regroupe aussi bien de grands musées nationaux ayant une audience internationale que des petits musées territoriaux. Le contraste est saisissant aussi bien en termes de fréquentations que de ressources financières ou en termes d'effectifs, ce qui laisse supposer que les réponses stratégiques seront de plus en plus variées.

## ... mais aussi une crise structurelle : les témoignages des musées examinés

L'enquête de terrain conduit à avancer l'hypothèse d'une « crise dans la crise », la quasi-totalité des musées interrogés témoignant des difficultés de leur situation budgétaire, qui s'est aggravée du fait de la crise, et cela quelles que soient les régions étudiées (Alsace, Auvergne, Île-de-France, Nord – Pas-de-Calais, à l'exception du pays Basque<sup>46</sup>). Les difficultés économiques rencontrées par ces musées et par leurs tutelles confortent pour l'essentiel les tendances nationales observées ces dix dernières années.

Quels que soient leur statut et leur taille, les musées sont devenus un réceptacle de contraintes : insuffisance des ressources financières, baisse ou gel des emplois, qui s'accompagnent, le plus souvent, d'une faible autonomie en matière de développement d'activités et de services, la très grande majorité des musées français relevant du régime de la régie municipale. Ainsi, la crise économique et financière est venue s'ajouter à une crise plus profonde du modèle de référence du musée<sup>47</sup> : baisse de l'intérêt et des moyens consacrés aux collections permanentes ; croissance des coûts et des contraintes normatives permettant de répondre aux exigences de l'appellation Musée de France (alors même que les aides de l'État sont en baisse) ; fuite en avant en matière de politique événementielle, la « fabrique d'événements » se révélant être souvent une impasse économique qui, par ailleurs, pousse les musées dans une logique de concurrence ; enfin, baisse de l'intérêt des élus envers leurs musées, plus soucieux d'autres thèmes jugés prioritaires en contexte de crise, ou plus sensibles à d'autres activités et genres culturels, généralement événementiels eux aussi.

Autrement dit, les musées sont, dans les faits, confrontés à une double crise : une crise économique et financière loin d'être propre aux musées puisqu'elle touche, à des degrés divers, l'ensemble des secteurs de l'économie, et une crise plus identitaire, celle de leur modèle « canonique ». La crise économique et financière est ressentie par les acteurs au niveau des territoires, la préservation de la valeur d'existence des musées n'étant plus assurée, du fait des baisses des financements publics

46 Les collectivités gestionnaires du Musée basque et de l'histoire de Bayonne ont maintenu leurs engagements en faveur du musée.

47 Voir en particulier VITAL C. (dir.), « Le livre blanc des Musées de France », Association générale des conservateurs des collections publiques de France, *Musées & collections publiques de France*, n° 260, 2011. Ce rapport approfondi témoignait déjà des difficultés structurelles rencontrées par la majorité des musées de France en matière d'emplois et de ressources financières.

et de la croissance des charges. Les musées interrogés se trouvent ainsi confrontés à une course aux financements publics et aux ressources propres, ce qui contribue d'ailleurs à les pousser vers des stratégies événementielles et les placent dans une situation ambivalente entre leur souhait de remplir leurs missions de service public et les attentes de leurs tutelles en matière de résultats de fréquentation.

Un point central ressortant des discours des responsables de musées interrogés concerne les ressources humaines. Même s'il paraît difficile de disposer d'une vision précise concernant les effectifs réels exprimés en ETP, notamment dans les situations de gestion en régie municipale, où une partie du personnel peut être mutualisée au sein de la collectivité territoriale concernée, force est de constater que tous les musées interrogés, en France comme en Belgique, souffrent actuellement d'un déficit de personnel<sup>48</sup>. Ce déficit est quantitatif, avec pour conséquence, par exemple, la fermeture de salles, ou la fermeture durant la pause méridienne ou pendant une partie de l'année, et qualitatif, les emplois scientifiques étant particulièrement fragilisés (absence de direction scientifique, conservateur remplacé par un gestionnaire). Quant aux établissements publics, ils ne seraient guère mieux lotis, en particulier si l'on en juge par le ratio du nombre de visiteurs par emploi (voir tableau 4), et ils souffrent de la contrainte des plafonds d'emplois des opérateurs de l'État.

Le deuxième composant de cette crise structurelle a trait aux financements, qui témoignent le plus souvent d'une gestion « à vue », dans la mesure où certains musées ne disposent que d'instruments de suivi parcellaires (méconnaissance de leurs coûts complets), limités à l'horizon budgétaire de l'année en cours, quand d'autres établissements n'en disposent même pas. Hormis la situation des grands établissements qui parviennent à retirer une part substantielle (mais non suffisante) de leur budget grâce à leurs ressources propres, tous les musées dépendent des subventions publiques pour leur survie et ils doivent solliciter de multiples financements complémentaires et croisés, auprès des Directions régionales des affaires culturelles du ministère (DRAC), des différents échelons territoriaux, voire de l'Europe, auxquels peuvent s'ajouter les dons émanant des diverses sociétés d'amis de musées qui, dans certains cas, jouent d'ailleurs un rôle très actif en matière d'acquisition, de restauration d'œuvres et même d'activités de médiation. Dans ce contexte, la question de la politique tarifaire est bien souvent soulevée par les musées et leurs tutelles. Quels tarifs ? Quel impact de la gratuité (démocratisation *versus* coût de la visite) ? Quelle harmonisation tarifaire entre musées d'un même bassin territorial ? Quelle pertinence et quelle efficacité « sociale » des systèmes d'abonnement ? Parallèlement, les éventuels apports en mécénat ne sont souvent pas envisageables pour les musées situés dans les petites villes ou en zone rurale, faute d'un personnel qualifié pour mener de telles démarches ou faute d'un tissu entrepreneurial suffisamment dense.

Le troisième point saillant est relatif aux partenariats des musées, qui se déplient invariablement de façon conventionnelle et parfois routinière. Hormis le rôle des

---

48 Les deux seuls exemples de l'échantillon (Région Auvergne), ne décrivant pas une situation de dégradation récente de leurs moyens sont ceux ayant connu, antérieurement à la crise économique et financière de 2008, une pénurie en personnels ou ayant été confrontés, par le passé, à un faible intérêt de leurs tutelles.

associations d'amis de musées, les institutions scolaires restent les partenaires traditionnels et privilégiés et elles constituent le noyau historique de l'activité des musées, même si la très grande majorité d'entre eux admet ne pas parvenir à satisfaire la totalité de la demande scolaire. Faute de moyens en personnels ou d'espaces suffisants, tous les musées interrogés dans le cadre de la recherche ont déclaré devoir refuser, en moyenne, environ la moitié des demandes exprimées par les classes, ce qui est pour le moins décourageant, tant l'enjeu d'éducation artistique et culturelle et les objectifs associés à la réforme des rythmes scolaires constituent l'une de leurs principales missions. Simultanément, il apparaît une grande faiblesse dans les relations établies avec les milieux de la formation pour adultes et les entreprises, mais également, et en dépit de la volonté de développer la participation culturelle et les politiques événementielles, un manque fréquent de collaboration avec les acteurs du tourisme et les autres acteurs culturels présents sur le territoire.

D'après les discours des musées et des collectivités territoriales interrogés, quatre risques, de nature plus ou moins inédite, apparaissent de manière particulièrement saillante :

- le risque d'une perte de valeur de la collection. Les coûts associés à l'entretien et les normes et réglementations de gestion des collections (en particulier le récolement décennal), constituent autant de dépenses jugées de plus en plus coûteuses en contexte de crise, et font l'objet d'arbitrages généralement défavorables. La croissance de l'offre et de la demande d'activités événementielles et de médiation serait-elle aussi, aux yeux des acteurs interrogés, à l'origine du désintérêt pour des collections jugées difficiles à «animer» et coûteuses en entretien?;
- le désintérêt ou une moindre sensibilité de leurs tutelles aux enjeux des musées, celles-ci soutenant d'autres activités culturelles (art et spectacle vivants) jugées plus propices à séduire les habitants ou épaulant des activités de nature sociale et éducative, considérées comme beaucoup plus cruciales en contexte de fortes restrictions budgétaires. Le faible intérêt de certains élus pour leurs musées est d'ailleurs décrit comme étant associé à une réelle méconnaissance du fonctionnement et des finalités mêmes de l'activité des musées;
- l'ambivalence des politiques événementielles, qui constituent un espoir (pas toujours vérifié) d'attraction de nouveaux visiteurs, mais qui présentent aussi un bilan économique de plus en plus négatif (croissance forte des charges et des coûts associés à l'organisation d'événements, dans un contexte de baisse continue des moyens);
- le risque que l'État devienne davantage pourvoyeur de normes que pourvoyeur de ressources, notamment financières, ce qui conduit à rendre ses exigences de moins en moins légitimes aux yeux des collectivités... dans un contexte où l'appellation Musée de France bénéficie d'une image très faible et insuffisamment mobilisatrice auprès des élus. Dans cet environnement tendu, les musées peuvent toutefois compter – même si leurs moyens sont eux aussi en baisse – sur le soutien sinon financier du moins moral des DRAC, pour défendre les exigences et les valeurs à la fois éthiques et professionnelles associées à l'appellation.

Ces tendances ne trouvent toutefois pas leur seule origine dans la crise de 2008, car elles ont accompagné la progressive transformation des musées et de leurs activités au cours de la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, au moment où se conjugaient les effets des lois de décentralisation et l'élaboration de la doctrine de

l'État « stratège »<sup>49</sup>. Ces orientations se font néanmoins plus aiguës en lien avec les arbitrages demandés par les collectivités à leurs musées, dans le contexte des baisses de la dotation globale de fonctionnement.

## Vers un éclatement du modèle traditionnel ?

Ces différents constats soulignent des tendances très fondamentales, et conduisent à esquisser une typologie générale des musées en trois classes : les musées-marque, les musées-événement et les musées-proximité, chacune de ces catégories répondant à un modèle économique et à un rapport à l'environnement particuliers, même si des situations « mixtes » peuvent avoir cours, certains musées relevant, selon leur statut, leur territoire ou leur politique de développement, d'un seul ou de plusieurs de ces modèles, ou pouvant à plus long terme passer d'une catégorie à l'autre en fonction de l'évolution de leurs fréquentations, ressources financières...

Les monographies permettent de mettre en évidence un certain nombre de tendances. Le fait qu'elles soient exprimées dans des contextes différents n'en affaiblit pas la portée, car c'est justement cette différence de contexte qui donne sa force à la mise en avant de telles orientations. Cette approche qualitative conduit à s'engager dans une voie plus fréquemment utilisée par les sociologues que par les économistes, mais, ici, aussi bien le nombre limité des informations que la comparabilité difficile de certaines données propres à des contextes spécifiques rendent inopérante toute validation par l'analyse des données ou l'économétrie. Cette approche de nature qualitative pourrait, en revanche, justifier en complément, une approche quantitative et typologique auprès de l'ensemble des musées de France.

Parmi ces tendances, on relèvera les suivantes :

- une course aux événements que l'on pourrait qualifier de « mise en scène » des musées au travers d'expositions, de concerts, de forums, d'événements sociaux, etc. Bien entendu, ces événements ne prennent pas la même forme selon la nature des musées et, en outre, certains musées peuvent difficilement compter sur eux pour améliorer leur situation. Cette tendance est unanimement reconnue<sup>50</sup>, la question ouverte restant de savoir si elle conduit à des perspectives certaines de valorisation, à des impasses ou à des fuites en avant. Le dernier rapport de la Cour des comptes<sup>51</sup>, qui porte sur les seuls musées (de France) nationaux, est extrêmement parlant à cet égard et si la tendance à la mise en événements est constatée, ses effets ne sont pas jugés aussi positifs que certains veulent bien l'affirmer;
- une difficulté croissante pèse sur les petits musées, dont la taille ne permet pas, au demeurant, d'envisager ou même d'exploiter ce courant de la mise en événements du musée, sauf à choisir alors des activités sociales d'intérêt local parfois

49 Commissariat général du Plan, *Regards prospectifs sur l'État stratège* n° 2, Paris, La Documentation française, 2004, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/054000067/index.shtml>.

50 JACOBI D., « Exposition temporaire et accélération, la fin d'un paradigme ? », *La Lettre de l'OCIM*, n° 150, novembre-décembre 2013, p. 15-24.

51 Cour des comptes, *Les musées nationaux après une décennie de transformation : 2000-2010*, Paris, La Documentation française, 2011, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000168/index.shtml>.

distantes de la raison d'être même du musée. Cette difficulté est de nature structurelle dans les milieux ruraux ou dans bien des petites villes et elle est catalyée par la disparition progressive d'institutions telles que les « amis de musées », qui savaient développer un réseau favorable à de tels musées, disparition liée à un certain épuisement du militantisme, à des transformations sociales fragilisant les « anciens » notables, voire tout simplement au dépeuplement démographique. On relèvera que ce constat est général en Europe, à ceci près que la crise de la ruralité en France est assimilée plus facilement à la fermeture des écoles et des commerces de proximité qu'à celle des institutions culturelles telles que les musées ;

– une appréhension apparaît quant aux possibilités de trouver des ressources liées aux ventes de produits dérivés, qui rejoint d'ailleurs l'espérance de ressources liée à la valorisation des droits de propriété intellectuelle. Cette tendance est sans doute la moins affichée, ne serait-ce que parce que bien des musées ne disposent pas des ressources qui leur permettraient de définir une stratégie dans ce domaine, ou des actifs immatériels qui permettraient d'en garantir le succès, et cela avant même d'analyser les coûts et les risques à supporter<sup>52</sup>, ce qui marginalise, sauf cas exceptionnels, de nombreux musées. Il est en revanche frappant de constater le nombre d'interlocuteurs qui comprennent ce qu'est à la fois une société de la connaissance où les musées ont une place à tenir et le fait que ces connaissances ou ces « signes » se matérialisent dans de nombreux produits et services plus ou moins directement liés à l'activité du musée. De ce point de vue, la stratégie de Versailles rejoint celle, pourtant *a priori* bien éloignée, du Musée basque et de l'histoire de Bayonne. Si l'on peut penser que cette tendance concerne essentiellement des musées de très grande taille, bénéficiant d'une grande reconnaissance internationale, on aurait tort d'estimer que c'est là leur chasse gardée.

On peut même penser que cela pourrait concerner un assez grand nombre de musées. Notre analyse des cas français et étrangers permet de dégager trois grandes problématiques déterminant la manière dont les musées peuvent valoriser leurs actifs, et de faire ainsi ressortir les principes de modèles économiques soutenables :

– celle de la valorisation économique fondée sur l'exploitation de la propriété intellectuelle et d'actifs immatériels ;  
– celle de la valorisation économique fondée sur l'organisation d'événements ;  
– enfin, celle de la valorisation économique par la mobilisation de ressources locales.

Si les cas de Versailles et du Musée basque et de l'histoire de Bayonne inspirent fortement le modèle du musée-marque, ceux du palais des Beaux-Arts de Lille ou du Fonds Hélène & Édouard Leclerc pour la culture inspirent plutôt celui des musées-événement. Les musées d'Auvergne témoignent plus généralement des problèmes rencontrés par les musées-proximité, quand ceux de la Communauté urbaine de Lille ou encore ceux de la ville d'Anvers connaissent à la fois les problèmes rencontrés par les musées-événement et par les musées-proximité<sup>53</sup>.

52 Rapport de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires culturelles, 2015, *op. cit.*

53 Le musée Plantin-Moretus d'Anvers bénéficie à la fois, et pour sa part, de sa statut de musée-marque (classement au patrimoine mondial de l'Unesco) et d'un développement local affirmé en faveur de la collectivité (musée-proximité). En revanche, du fait de la faiblesse de ses moyens en matière de politique événementielle, il a renoncé à produire de grandes expositions (musée-événement).