

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

MARS 2015

Serge KANCEL
Frédéric BAUDOUIN
Camille HERODY
Claire LAMBOLEY



Inspection générale
des finances

N° 2014-M-071-03

Inspection générale
des affaires culturelles

N° 2015-06

RAPPORT

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

Établi par

FRÉDÉRIC BAUDOUIN
INSPECTEUR DES FINANCES

SERGE KANCEL
INSPECTEUR GÉNÉRAL DES AFFAIRES
CULTURELLES

CAMILLE HERODY
INSPECTRICE DES FINANCES

CLAIREE LAMBOLEY
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DU MINISTÈRE DE LA
CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

AVEC LA PARTICIPATION DE

ALAIN DAMAIS
INSPECTEUR DES FINANCES

- MARS 2015 -

SYNTHÈSE

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

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

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

Le développement des ressources propres est une préoccupation stratégique partagée par la grande majorité des 36 organismes du périmètre retenu par la mission¹, ce qui s'est traduit par une progression de 54,1 % à périmètre constant² sur la période 2004-2013, soit une croissance annuelle de 4,9 %. Pour autant, cette forte hausse est à mettre en regard de la hausse en parallèle des charges de fonctionnement dans des proportions quasiment similaires, à +40,5 % sur la période, soit une croissance annuelle de 3,9 %. Au final, le taux de ressources propres de fonctionnement (TRPF) des organismes culturels de l'État n'a que modérément progressé entre 2004 et 2013 en passant de 37,5 % à 40,7 % pour l'ensemble du champ³, et de 37,5 % à 43,6 % à périmètre constant, sachant que cette progression a essentiellement eu lieu entre 2009 (TRPF à 37,9 %) et 2013 (43,6 %).

L'amplitude de ce taux varie dans de très grandes proportions d'un établissement à l'autre et entre les 6 catégories d'établissements définies par la mission. Relativement plus élevé pour les organismes des catégories « Musées et patrimoine » et « Opérateurs d'expositions », le TRPF est proche de la moyenne pour ceux du « Spectacle vivant » et significativement plus modéré (inférieur à 20 %) pour les organismes des trois autres catégories (« Livre et médias », « Manufactures » et « Musées et patrimoine SCN⁴ »). Sur l'ensemble du champ le TRPF était en moyenne de 40,7 % en 2013, mais 8 des établissements avaient un taux supérieur à 50 % tandis que 13 d'entre eux avaient un taux inférieur à 20 %, ce qui montre que la part des ressources propres dans le budget de fonctionnement varie fortement d'un organisme culturel à l'autre et dépend de multiples facteurs.

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

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

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

⁴ Services à compétence nationale.

L'étude de la répartition des ressources propres entre les 9 catégories retenues par la mission montre que la billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres des organismes culturels de l'État (44,5 % sur la période 2012-2013), suivie par la valorisation du domaine (14,8 %), les produits dérivés (13,9 %), le mécénat/partenariat (12,8 %) et la valorisation des collections et des productions (7,4 %). Les 4 autres catégories (« activités culturelles annexes », « médiation et services aux visiteurs », « valorisation du patrimoine immatériel » et « produits financiers ») ne représentent que 6,6 % des ressources propres. Les données plus approfondies et centrées sur les années 2011 à 2013, récoltées auprès d'un périmètre plus restreint d'établissements⁵, montrent une progression de 9,2 % des ressources propres entre 2011 et 2013, avec une forte progression des services aux visiteurs (+25,6 %), de la valorisation des collections et des productions artistiques (+18,1 %) ainsi que de la valorisation du domaine (+15,2 %). Au final, l'évolution à la hausse du montant global des ressources propres sur les trois dernières années a été principalement portée par la billetterie et la valorisation du domaine.

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

Par ailleurs, certaines contraintes propres aux établissements ou qui leur sont extérieures peuvent limiter leurs perspectives de développement des ressources propres. Les organismes culturels se heurtent ainsi aux contraintes physiques de leurs espaces, notamment pour les privatisations, ou à des contraintes techniques telles que les logiciels de billetterie dont ils disposent. Par ailleurs, l'apport de la billetterie, qui est la principale ressource propre, est limité par des politiques de gratuité et de tarification réduite liées aux objectifs de démocratisation culturelle. Ainsi, à périmètre constant dans le secteur des musées et du patrimoine⁶, si le prix moyen pondéré du billet plein tarif est en hausse de 41,5 % sur la période 2004-2013, soit une progression de 21,4 % au-delà de l'inflation, le prix moyen payé par visiteur, c'est-à-dire en prenant également en compte les tarifs réduits et les entrées gratuites, a lui augmenté de 28,4 % sur la période 2004-2013 soit 10,1 % au-delà de l'inflation.

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

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

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

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

- ◆ les politiques tarifaires peuvent être optimisées par une adaptation plus fine aux capacités de paiement des différentes catégories de public :
 - il subsiste des marges de progression des tarifs tout en étant attentif aux effets de seuil qui pourraient avoir un impact excessif sur le niveau de la fréquentation payante française associée. En effet, un *benchmark* réalisé par la mission a montré que les tarifs des billets des grands musées français restent inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants⁷. Par ailleurs, une étude menée dans le cadre de cette mission par le cabinet Ernst & Young (EY) pour le SGMAP⁸ montre que la grande majorité des Français juge acceptable le prix des activités culturelles⁹. Enfin, il ressort d'une analyse menée par la mission que l'augmentation des tarifs au cours des 10 dernières années n'a pas eu un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus ;
 - les dispositifs de gratuité sont plus nombreux en France que dans les pays étrangers, et ceux qui s'apparentent à un effet d'aubaine, tels que les 1^{ers} dimanches du mois dans les musées et monuments nationaux, pourraient être limités, voire supprimés ;
 - la modulation des tarifs et des amplitudes horaires en fonction de la saison gagnerait à être appliquée plus largement dans le domaine du patrimoine de même que, pour ce qui concerne le spectacle vivant, les pratiques tarifaires pour s'adapter aux différences de demande sur la semaine, telles que celles mises en place par l'Opéra de Paris ;
- ◆ l'amélioration des conditions de réservation, d'accès et de visite qui correspond à une attente forte du public (à titre illustratif, l'étude EY a montré que les Français étaient disposés à payer le double pour bénéficier de la visite au calme d'un musée plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence, démontrant ainsi l'importance accordée par le public aux conditions de visite) pourrait être valorisée dans le prix des billets. Ainsi, le développement de l'achat en ligne et des billets horodatés, voire l'introduction d'une tarification variable en fonction du créneau horaire, apparaissent comme une priorité ;
- ◆ une meilleure qualification des offres de services payants devrait être développée, par un élargissement de l'offre-type offerte au public (ex : généralisation des billets complets intégrant expositions et collections permanentes, développement de billets incluant des services d'audioguides ou d'applications *smartphone* payantes, etc.) ou des offres « *premium* » à destination des publics à plus fort consentement à payer (ex : visites privilégiées en dehors ou pendant les heures d'ouverture, offres exceptionnelles en nombre de places limité comme la visite des coulisses d'un théâtre ou la possibilité d'assister à une répétition, etc.).

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

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

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

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

également utile de développer en lien avec l'APIE le référencement et la communication sur l'offre d'espaces commercialisables et par ailleurs de fixer des indicateurs relatifs à cette ressource dans les contrats d'objectifs des établissements. Il convient de noter sur ce sujet que l'extension des horaires d'ouverture au public dans les établissements patrimoniaux (nocturnes, ouverture prévue sept jours sur sept de trois établissements¹⁰) et les contraintes liées au nombre de représentations et de répétitions dans les établissements du spectacle vivant réduisent les opportunités de privatisation des espaces.

La mission a relevé les efforts des établissements, en dépit du contexte économique, pour obtenir des ressources de mécénat, mais elle estime par ailleurs nécessaire de maintenir dans un contexte de concurrence entre eux, une relation équilibrée avec les mécènes et de privilégier d'autres ressources, moins contraignantes pour les finances publiques, lorsqu'elles sont concurrentes en termes d'usage et d'un rapport comparable. En effet, si le mécénat renforce les liens des établissements avec le tissu économique et peut déboucher sur des collaborations étroites, il constitue une ressource propre d'une nature particulière en cela qu'elle est partiellement financée par la dépense fiscale¹¹, qu'elle est susceptible de fragiliser, à travers les contreparties offertes aux mécènes, l'équilibre d'autres activités pouvant générer des ressources propres et enfin, qu'étant généralement fléchée sur des programmes spécifiques, elle est peu mobilisable en soutien au fonctionnement général des établissements. La mission recommande d'élaborer une grille de contreparties mécénat en valorisant les contreparties matérielles et immatérielles et de subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance du reçu fiscal à la présentation d'un compte d'opérations certifiées.

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

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

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

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

¹⁰ Musée du Louvre, Musée d'Orsay et Château de Versailles.

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

La mission estime nécessaire de réinterroger l'opportunité des activités « annexes » à l'équilibre financier fragile comme la gestion des auditoriums et notamment l'offre en matière de spectacle vivant proposée par les établissements patrimoniaux. Les activités culturelles annexes occasionnent, en 2013, un déficit moyen de -4,12 M€ par établissement analysé en coûts complets sur ce point¹² et le fonctionnement des auditoriums de 5 des établissements concernés¹³ représente une dépense de l'ordre de 22 M€. En égard à leur impact financier, les activités annexes devraient se limiter à celles dont il ressort d'un accord entre la tutelle et l'établissement qu'elles sont effectivement un complément significatif du « cœur de métier » des établissements.

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

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

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

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

¹³ Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP.

SOMMAIRE

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

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

INTRODUCTION

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

Cette évaluation est réalisée dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) et la coordination en a été confiée au secrétaire général du ministère de la culture et de la communication. La mission a référé dans ce cadre à un comité de pilotage associant, autour de ce dernier, les directions des ministères concernées¹⁴, plusieurs organismes culturels de l'État de différentes tailles et catégories¹⁵, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) et un représentant de grands mécènes. Ce comité de pilotage a été installé le 7 octobre 2014 et s'est réuni une dernière fois le 24 février 2015 pour la restitution finale des conclusions. Un groupe de suivi a également été associé aux travaux de la mission, composé des services concernés du ministère de la culture et de la communication et d'une quinzaine d'organismes du périmètre étudié.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rapport

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

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

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

Source : Mission.

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

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

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

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

Encadré 1 : Limites méthodologiques

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

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

S'agissant des établissements d'enseignement supérieur, la mission a choisi, comme rappelé en introduction, de ne pas les intégrer dans le périmètre de ses investigations, dans la mesure où la recherche de ressources propres relève pour ces établissements d'autres enjeux (droits d'inscription, taxe d'apprentissage, formation continue, etc.). Pour autant, certaines des analyses développées dans le présent rapport leur sont applicables, concernant par exemple le mécénat ou les locations d'espaces. Les actions de formation continue présentes dans quelques établissements du périmètre laissent par ailleurs à penser qu'il y a là un enjeu important, sur lequel le ministère de la culture et de la communication doit accompagner les établissements, à la lumière notamment des conclusions de l'évaluation conduite par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) sur leur développement à l'université, en lien avec une décision du comité interministériel de la MAP (CIMAP) de décembre 2013¹⁶.

¹⁶ Rapport IGAENR n° 2014-061 – juillet 2014.

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

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

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

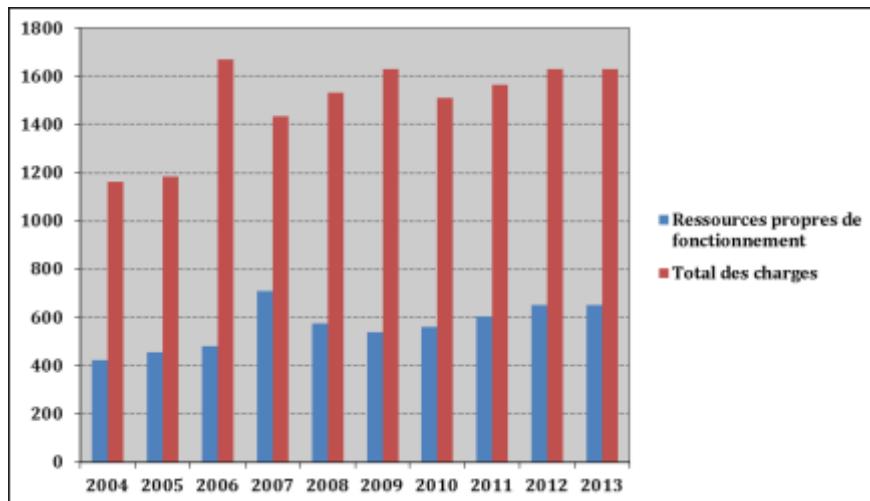
La mise en œuvre de telles stratégies par les établissements se traduit concrètement dans l'évolution de leurs ressources propres de fonctionnement, celles-ci ayant progressé de 66,1 % entre 2004 et 2013 sur l'ensemble du périmètre, soit une croissance annuelle de 5,8 %. À périmètre constant, c'est-à-dire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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

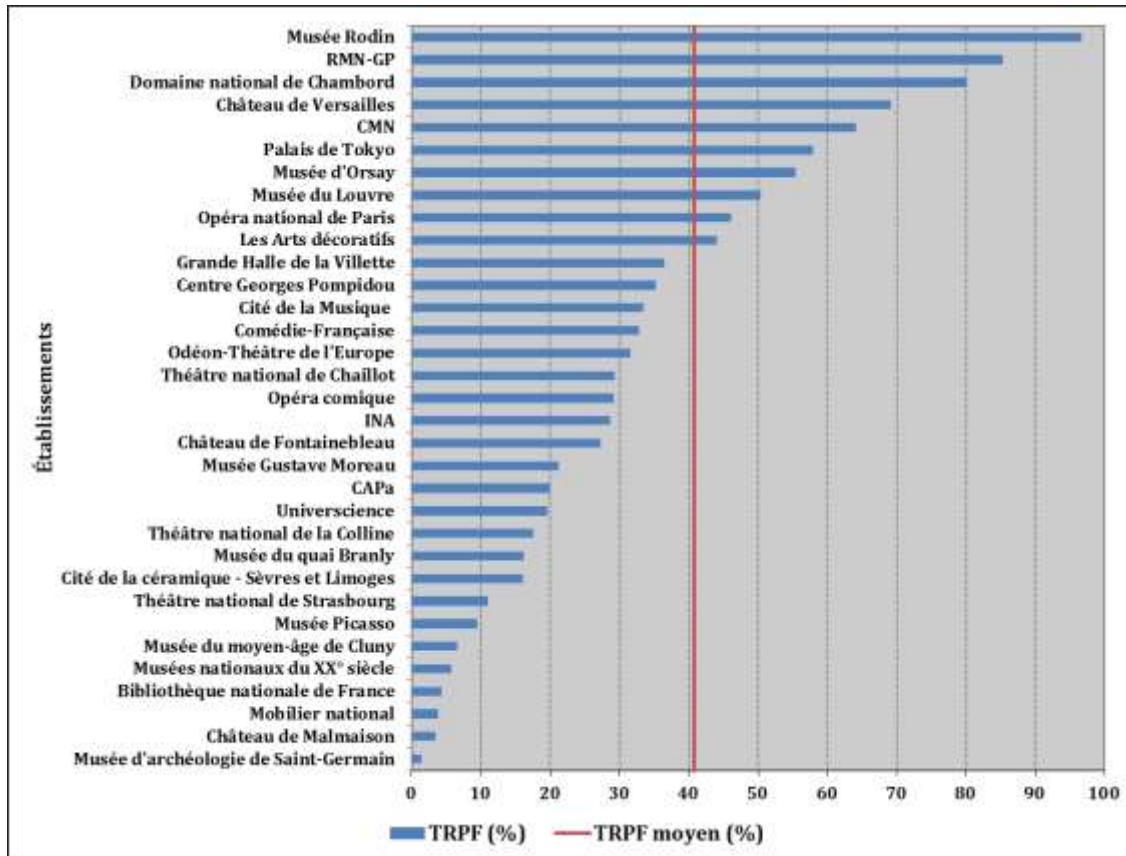
L'amplitude de ce taux varie dans de très grandes proportions d'un établissement à l'autre (cf. graphique *infra*) et varie également entre catégories d'établissements.

Ainsi, sur les 33 établissements étudiés (3 organismes n'ont pas donné de chiffres ou des chiffres non exploitables), le TRPF était de 40,7 % en 2013, mais 8 d'entre eux avaient un taux supérieur à 50 % tandis que 13 d'entre eux avaient un taux inférieur à 20 %. Le très grand écart existant entre les deux extrêmes (le Musée de Saint-Germain-en-Laye¹⁷ avec un TRPF de 1,4 % et le Musée Rodin¹⁸ avec un TRPF de 96,7 %) indique à quel point la part des ressources propres dans le budget de fonctionnement varie d'un organisme culturel à l'autre dépend de multiples facteurs.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

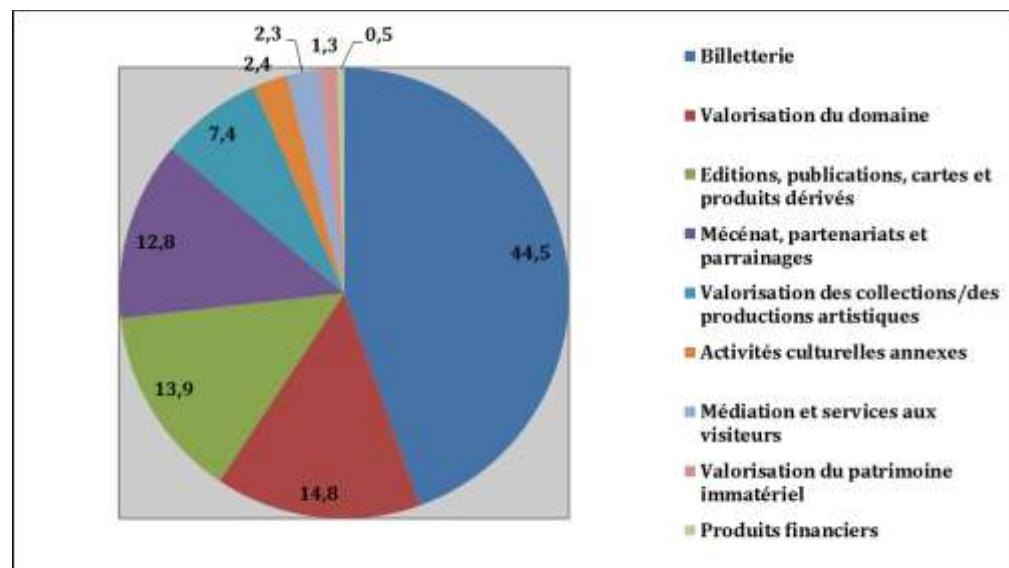
1.2.2.1. La billetterie représente à elle seule près de la moitié des ressources propres des organismes culturels de l'État

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

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

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

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



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

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

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

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

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

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

2.1. En coûts complets, sur le panel examiné¹⁹, seules trois activités dégagent des recettes nettes pour les établissements : les locations d'espaces, les redevances de concessions et le mécénat

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

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

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

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

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

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

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

La situation actuelle, telle qu'elle ressort de l'échantillon analysé, conduit donc à subventionner des activités qui s'inscrivent *a priori* dans une logique au moins partiellement commerciale et dont il serait nécessaire de préciser quelle est la part devant être considérée comme procédant, ne serait-ce qu'indirectement, d'une mission de service public. Outre le risque potentiel que cette situation présente du point de vue du droit européen de la concurrence qui exige une stricte séparation notamment financière entre ces différentes activités²⁰, elle questionne l'opportunité d'une partie de la dépense publique.

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

À périmètre constant²¹, le total des entrées dans les musées et monuments a augmenté de 28,9 % entre 2004 et 2013. La hausse est particulièrement importante pour les entrées gratuites (+56,7 %) en comparaison de l'évolution du nombre d'entrées payantes sur la période (+12,8 %).

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

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

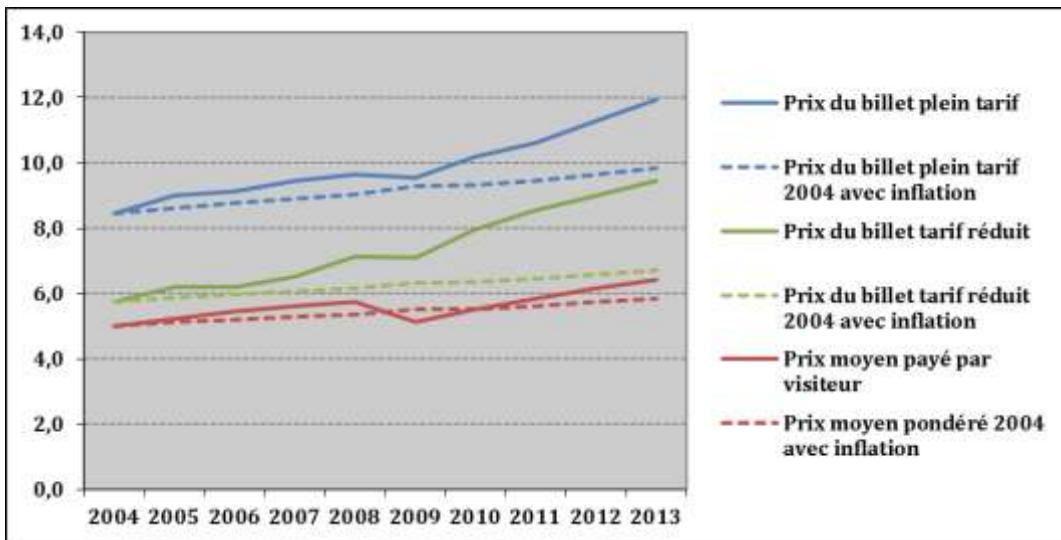
On constate que, malgré ces hausses tarifaires, les tarifs des billets des grands musées français sont inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants²². Par ailleurs, les régimes de « gratuité ciblée » des musées sont plus nombreux en France qu'à l'étranger.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

♦ Exploiter les marges de progression des tarifs :

Une étude menée dans le cadre de cette mission par le cabinet Ernst & Young (EY) pour le SGMAP²³ montre que 69 % des Français ayant visité un monument historique au cours des 12 mois précédents jugent acceptable le prix d'entrée qu'ils ont eu à payer, ce pourcentage passant à 68 % lorsqu'il s'agit d'une exposition temporaire et 77 % pour un musée. Il en va de même pour 72 % des spectateurs d'un concert classique et pour 74 % des spectateurs d'une pièce de théâtre. Par ailleurs, il ressort d'une analyse menée par la mission que l'augmentation des tarifs au cours des 10 dernières années n'a pas eu un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus²⁴.

²³ SGMAP, « Déterminants de la demande des EP culturels », décembre 2014.

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

Ainsi, des marges d'augmentations tarifaires existent pour certains établissements et pour certaines catégories de public tout en étant attentif aux effets de seuil qui pourraient avoir un impact excessif sur le niveau de la fréquentation associée et la composition des publics. Selon l'étude EY, en termes d'optimisation financière, sur 13 musées et monuments analysés, 8 sont proches du prix optimal, mais 5²⁵ pourraient augmenter leurs recettes totales par une élévation du prix unitaire, même si celle-ci s'accompagnerait d'une baisse de la fréquentation payante sachant que seuls les effets sur la partie française du public sont évalués par l'enquête menée. Pour ces 5 établissements, le gain associé serait de 12,9 M€ par an, ce qui constitue une évaluation *a minima*, l'hypothèse étant faite que la fréquentation étrangère baisserait dans les mêmes proportions alors qu'elle est moins sensible au prix que la fréquentation française.

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

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

Par ailleurs, pour les scènes bénéficiant de taux de remplissage élevés (par exemple au-dessus de 85 %), le nombre de places attribuées aux abonnés pourrait être réduit : une telle évolution, déjà effective dans plusieurs des établissements rencontrés par la mission, permet d'une part l'augmentation des recettes (les places achetées par les abonnés leur revenant en règle générale moins cher à l'unité) et d'autre part une diversification du public, certains spectacles affichant rapidement complet étant donné le volume des places déjà attribué aux abonnés²⁶. D'autres formules intéressantes sont expérimentées et pourraient se généraliser, comme une dégressivité de prix s'accélérant avec le nombre de spectacles, permettant à la fois de préserver les recettes des spectacles les plus demandés et de rendre attractifs des spectacles plus difficile à remplir ; ou encore le fait de retirer du panel proposé à l'abonnement, le ou les spectacles de la saison les plus évidemment porteurs.

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

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

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

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

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

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

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

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

♦ **Moduler les tarifs en fonction de la période :**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Par ailleurs, l'étude menée par EY a montré que l'affluence sur le lieu de visite a un impact fort sur la propension à payer des Français, ces derniers étant disposés à payer le double pour bénéficier d'une visite au calme, plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence. Sur 15 établissements pour lesquels la mission a pu disposer des données suffisantes²⁷, le nombre de visiteurs par unité de surface d'exposition et par heure d'ouverture varie d'un facteur de 1 à 11. Les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil auraient tout intérêt à communiquer sur le confort de visite que le public peut y trouver.

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

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

- ♦ **Valoriser les conditions d'accès et de visite:**

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

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

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

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

En outre, s'agissant des établissements pour lesquels le temps d'attente des visiteurs est important, il apparaît nécessaire qu'ils développent rapidement la possibilité d'acheter des billets horodatés sur internet, service qui reste actuellement trop peu développé (3 établissements sur 14 interrogés l'ont mis en place de manière pérenne). Ce service peut être facturé pour l'ensemble des visiteurs, quel que soit leur régime tarifaire, à travers un surcoût par rapport au billet classique. Sur les 10 établissements du périmètre ayant accueilli le plus de visiteurs en 2013²⁸, hormis le Grand Palais qui pratique déjà la vente de billets horodatés, le gain potentiel serait de 66 M€ par an²⁹. Ce montant reste cependant à relativiser car il suppose que les visiteurs aient le réflexe de réserver en avance sur internet, ce qui nécessiterait un changement des habitudes qui est en cours mais reste encore à confirmer. Cela impliquerait par ailleurs une adaptation des logiciels de billetterie et de réservation et représenterait donc un coût pour les établissements, même si celui-ci devrait être plus limité pour les organismes disposant déjà d'un système de réservation en ligne. Enfin, l'efficacité d'un dispositif de billets horodatés pour réduire le temps d'attente repose aussi sur le fait qu'ils soient vendus en nombre limité par tranche horaire et donc que les capacités en termes d'offre soient plafonnées.

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

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

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

♦ Élargir et valoriser l'offre-type offerte au public :

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

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

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

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

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

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

Les établissements devraient développer ce type d'offre susceptible de satisfaire un public parfois réduit mais disposant d'une forte propension à payer. Ainsi, le premier concept en termes de potentiel de valeur qui ressort d'une étude menée au Louvre en 2011³⁰ consiste à proposer pour 100 € par personne une visite thématique VIP avec guide-conférencier (pour 25 personnes maximum).

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

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

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

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

3.1.2. Optimiser les ressources de valorisation du domaine

La valorisation du domaine, que ce soit sous forme de concession ou de location temporaire, représente une ressource importante (en moyenne 3,74 M€ par établissement, soit 15 % de leurs ressources propres en 2013), et relativement stable³¹, voire potentiellement dynamique compte tenu de la pression qui s'exerce désormais, entre concessionnaires en place et nouveaux candidats, sur le taux de redevance proposé lors des renouvellements de contrats. Le montant réel des redevances doit en outre être réapprécié du montant des investissements pris en charge par les concessionnaires.

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

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

La valorisation du domaine présente un potentiel financier très variable entre les établissements, en fonction de la dimension, de la configuration et de la localisation des lieux. Sur l'échantillon analysé par la mission³², en 2013, les produits associés (redevance de concession, privatisation d'espace et recettes issues des prises de vues et tournages) présentent un écart-type relatif³³ de 170 % entre établissements (produit minimum à 8,8k€³⁴ et maximum à 31 M€³⁵).

L'extension des horaires d'ouverture au public dans les établissements patrimoniaux (nocturnes, ouverture prévue sept jours sur sept de trois établissements³⁶) et les contraintes liées au nombre de représentations et de répétitions dans les établissements du spectacle vivant réduisent les opportunités de privatisation. D'autre part, les privatisations d'espaces sont communément utilisées comme contreparties octroyées aux mécènes à titre gratuit, au point que certains établissements indiquent y consacrer l'intégralité de leurs créneaux de location, alors même que la plupart des établissements rencontrés soulignent que la demande en matière de privatisation d'espace est dynamique et dépasse les capacités offertes, notamment à certaines périodes de l'année (saison des défilés de mode par exemple).

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

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

Sans aller jusqu'à un pilotage centralisé de cette activité, qui est intrinsèquement liée à l'attrait que peut exercer un lieu ou une institution, la tutelle pourrait inviter les établissements à lui communiquer une estimation de leur potentiel financier sur cette activité, puis fixer un objectif financier dans les contrats d'objectifs et de performance conclus avec chaque établissement³⁸, en fonction par exemple du résultat atteint les années antérieures, des espaces disponibles identifiés, des investissements réalisés etc. Par ailleurs,

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

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

³⁴ Théâtre National de la Colline.

³⁵ RMN-GP.

³⁶ Musée du Louvre, Musée d'Orsay et Château de Versailles.

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

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

il serait utile que le ministère accompagne les établissements, notamment les plus petits d'entre eux, en lien avec l'APIE, dans la communication sur leurs espaces privatisables³⁹.

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

Le mécénat constitue une ressource propre, qui, sous l'impulsion des établissements, s'est développée ces dernières années, mais qui est d'une nature particulière en cela qu'elle est partiellement financée par la dépense fiscale⁴⁰, qu'elle est susceptible de fragiliser l'équilibre des autres activités à même de générer des ressources propres à travers les contreparties offertes aux mécènes à titre gratuit et enfin, qu'étant généralement fléchée sur des programmes spécifiques, elle est peu mobilisable au soutien du fonctionnement général des établissements.

D'un point de vue global, pour deux des sept établissements analysés en comptabilité analytique⁴¹, l'effet de levier attendu de la dépense fiscale est négatif si l'on impute les coûts administratifs associés à sa mise en œuvre (équipes dédiées à la recherche de mécènes), et les contreparties accordées aux mécènes.

Nonobstant le dynamisme de cette ressource sur la décennie analysée⁴², l'essoufflement du mécénat culturel traditionnel, dans un contexte de forte concurrence entre établissements, conduit ces derniers à privilégier les projets à dimension sociale ou éducative valorisés par les mécènes et à s'engager vers des formules de mécénat plus innovantes (fonds de dotation, financement participatif).

Notamment, les formes renouvelées de souscription publique peuvent être identifiées par les organismes comme un relais au mécénat des entreprises et permettent de cibler le soutien des mécènes sur les priorités identifiées par les établissements eux-mêmes. Au-delà des fonds levés, les campagnes de financement participatif constituent des opérations à même de favoriser une nouvelle forme d'appropriation de la culture, notamment pour les jeunes publics. Toutefois, les fonds levés par ces nouveaux mode de financement demeurent relativement confidentiels au regard du budget des projets soutenus, y compris par le fait des organismes eux-mêmes lorsqu'ils déterminent le plafond assigné à la campagne, au-delà duquel les dons sont refusés⁴³.

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

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

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

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

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

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

opérateurs⁴⁴ d'un indicateur de résultat financier⁴⁵, s'est exprimée dans un cadre peu formalisé (la charte du mécénat du MCC n'a été rendue publique qu'en décembre 2014). Si certains établissements se sont spontanément dotés de chartes déontologiques propres, l'absence de lignes directrices communes, notamment concernant la valorisation des contreparties, a pu rendre les établissements plus vulnérables aux demandes de leurs mécènes. Afin d'assurer aux établissements une sécurité juridique et fiscale en distinguant clairement les opérations de mécénat de celles de parrainage et de les protéger d'une trop forte pression des mécènes quant à la visibilité qui leur est accordée, il importe de valoriser toutes les contreparties, matérielles et immatérielles, conformément aux orientations fixées par la charte précitée.

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

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

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

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

3.2.1. Améliorer les accords de coproduction ou de diffusion

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

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

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

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

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

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

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

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

La gestion en direct de cette activité, vers laquelle certains établissement pourraient être tentés de se diriger, est généralement déficitaire. La gestion déléguée présente l'avantage, du point de vue des établissements, de dégager une ressource stable et, compte tenu de la pression exercée sur le taux de redevance lors du renouvellement des concessions, dynamique⁴⁶. Pour les établissements, outre les avantages financiers qu'elle présente, la gestion déléguée répond également à une exigence de professionnalisme dans la gestion des boutiques et la conception de lignes de produits dérivés.

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

En considérant l'ensemble du réseau de librairies-boutiques de la RMN-GP, le résultat est globalement rentable en coûts complets avant versement par la RMN-GP des redevances aux établissements. Cependant, près d'un tiers des points de vente⁴⁷ exploités sont déficitaires en coûts complets, même avant déduction de la redevance versée aux établissements, et ceci en dépit de la mutualisation de certains coûts et de la professionnalisation des équipes que permet la vocation de cet établissement. Outre l'impact de la conjoncture et celui des travaux engagés, en 2013, dans les boutiques du Musée du Louvre et du Musée d'Orsay, la RMN-GP analyse la dégradation de la rentabilité de certaines boutiques comme tenant à des facteurs plus structurels, tels que la rigidité de ses coûts, notamment de sa masse salariale ou l'évolution de la clientèle (augmentation dans la fréquentation des établissements de la part des groupes, dont le temps consacré aux achats en boutique est limité).

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

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

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

Pour les établissements de petite taille, étant considéré qu'il n'est pas certain que la gestion de la boutique intéresse effectivement un délégataire potentiel en deçà d'un certain seuil de fréquentation (qui a pu être estimé par les acteurs du marché⁴⁸ à environ 100 000 visiteurs),

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁴⁹ Partenariat de marques entre plusieurs fournisseurs.

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

Le numérique offre indéniablement des possibilités nouvelles aux établissements qui gagneraient à être développées à plusieurs niveaux. Il peut leur permettre de mieux faire connaître leur offre et de développer l'appétence du public, notamment des plus jeunes, en améliorant l'offre de contenus adaptés sur leur site, et en utilisant davantage les réseaux sociaux. Selon une étude menée par le cabinet Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon en juin 2014⁵⁰, 4 internautes sur 10 déclarent avoir du mal à identifier les expositions susceptibles de leur plaire en ligne. De manière générale, les établissements français ont d'importantes marges de développement par l'éditorialisation⁵¹ des contenus au regard de certains de leurs homologues étrangers. L'usage des réseaux sociaux par les établissements paraît devoir être résolument accru, comme déjà évoqué *supra* s'agissant du financement participatif, dans la recherche d'un nouveau rapport à la culture.

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

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

En effet, selon l'étude de Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon, 70 % des visiteurs souhaiteraient disposer de contenus de qualité à l'issue de leur visite. À titre d'exemple, le *Cooper Hewitt Design Museum* de New-York⁵² offre au visiteur la possibilité d'enregistrer sur un stylo connecté lors de sa visite ses œuvres favorites puis de les retrouver en ligne une fois chez lui après avoir fourni son adresse email, ce qui est l'occasion pour le musée de mettre en place une stratégie de gestion de la relation client permettant de proposer des contenus additionnels ou de suggérer de futures expositions.

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

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

⁵⁰ http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/140619_Support_Kurt_Salmon_Matinale_FA.pdf.

⁵¹ Pratique d'organisation et de structuration de contenus sur le web.

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

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

Les activités culturelles annexes (conférences, formations, ateliers, gestion d'auditorium, spectacle vivant produit dans les établissements patrimoniaux, etc.) occasionnent, en 2013, un déficit moyen de -4,12 M€ par établissement sur le périmètre analysé en coûts complets⁵³. Le résultat fortement déficitaire de ces activités peut s'expliquer notamment par le caractère limité des ressources qu'elles dégagent, en raison d'un faible niveau de tarification et, pour les auditoriums, d'une jauge réduite.

Eu égard à leur impact financier, il importera de limiter les activités annexes à celles dont il ressort d'un accord entre la tutelle et l'établissement qu'elles sont effectivement un complément important du « cœur de métier » des établissements, ce que sont les services de médiation aux visiteurs (visites guidées, audioguides, livrets de visites, services à distance etc.), dont le coût n'a pas été inclus dans le périmètre des activités analysées ci-dessus⁵⁴, ou qu'elles répondent à des contraintes de service public particulières, telles que des éditions scientifiques ou pour l'activité éditoriale de la RMN-GP, celles tenant aux ateliers de chalcographie et de moulage (-1,55 M€ sur un résultat total de -2,78 M €), dont la vocation est essentiellement patrimoniale (conservation des moules représentatifs de la statuaire internationale et des plaques de cuivre appartenant aux collections du Louvre).

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

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

Le cas des auditoriums dans les établissements patrimoniaux est à cet égard révélateur. Le fonctionnement des auditoriums de cinq des établissements analysés⁵⁵ représente une dépense de l'ordre de 22 M€.

Ces activités conduisent à un taux d'effort public par visiteur (part non financée par les ressources propres associées) bien supérieur à celui constaté pour celles plus classiquement exercées par les établissements (visite des collections permanentes et des expositions temporaires⁵⁶), alors même que leur contribution aux objectifs de services publics poursuivis par les établissements, de même que leur contribution à l'élargissement des publics n'est pas démontrée. Ainsi, l'étude « Gestion de la relation client » du Musée du Louvre menée en septembre 2010 présente une description du public ayant fréquenté l'auditorium, caractérisé comme « un public d'habitués », dont le profil sociodémographique est moins diversifié que celui des visiteurs des collections permanentes⁵⁷. Par ailleurs, l'étude EY indique que les personnes assistant régulièrement à des concerts de musique classique se rendent déjà fréquemment au musée. Il n'est donc *a priori* pas nécessaire de proposer une programmation de spectacles vivants pour attirer de nouveaux publics au musée.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Premièrement, la mesure de gratuité ciblée concernant les 18-25 ans ressortissants de l'UE est présentée par certains établissements comme un frein au développement de leurs ressources propres⁵⁹ et ceci, alors même qu'ils ne disposent pas par ailleurs d'éléments démontrant de façon incontestable l'efficacité de ce dispositif en termes de diversification de leur public. Les conclusions parfois divergentes des études réalisées sur le sujet et les limites encore constatées dans les méthodes de suivi et d'évaluation par le MCC et les établissements

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

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

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

- ♦ tout d'abord, les plafonds d'emploi des opérateurs ne sont pas saturés. Ainsi, sur le titre 3 du programme 175 (Patrimoine), 8 460 ETPT ont été consommés en 2013 alors que les plafonds votés en loi de finances rectificative 2013 étaient au total de 8 650 ETPT⁶⁰ et vont connaître une augmentation de 136 ETPT en 2015⁶¹ ;
- ♦ par ailleurs, les pistes de développement de ressources nettes identifiées par la mission ne nécessitent pour certaines qu'un nombre relativement limité de recrutements supplémentaires (ex : optimisation des ressources de valorisation du domaine) et pour d'autres aucun recrutement supplémentaire (ex : optimisation des politiques tarifaires), et peuvent même contribuer dans un certain nombre de cas à réduire les effectifs nécessaires (ex : développement de l'achat de billets en ligne, gestion déléguée donc externalisée des boutiques, etc.). Par la mise en œuvre de ces préconisations, il semble donc possible de dégager des marges complémentaires pour de nouveaux recrutements, le cas échéant par redéploiement au sein des programmes, tout en restant en-deçà du plafond d'emploi ;
- ♦ enfin, il existe déjà des dispositifs dérogatoires aux plafonds d'emploi tels que la circulaire du 11 juin 2010 relative aux modalités de fixation du plafond des autorisations d'emploi des opérateurs de l'État, qui apporte une marge de souplesse pour la réalisation des opérations concourants aux ressources propres. Celle-ci prévoit la possibilité de recrutement hors plafonds pour des projets à durée limitée (ex : refonte du site internet, action ponctuelle de mécénat, etc.) et sous réserve d'un financement intégral par des ressources propres résultant d'un acte contractuel entre le financeur et l'opérateur.

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

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

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

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

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

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

Trois scénarios sont ainsi envisageables :

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

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

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

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

Tableau 2 : Scénarios de développement des ressources propres

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

Rapport

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

Rapport

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

Source : Mission.

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

Constitution des scénarios :

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

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE I :** **BILAN BUDGÉTAIRE ET FINANCIER DE L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES PROPRES**
- ANNEXE II :** **BILLETTERIE, MÉDIATION ET SERVICES AUX VISITEURS**
- ANNEXE III :** **VALORISATION DU PATRIMOINE : MATERIEL LOCATIONS D'ESPACES, CONCESSIONS, PRODUITS DÉRIVÉS, ÉDITIONS**
- ANNEXE IV :** **MÉCÉNAT**
- ANNEXE V :** **VALORISATION DES COLLECTIONS ET DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL**
- ANNEXE VI :** **ACTIVITÉS CULTURELLES ANNEXES**
- ANNEXE VII :** **RÉCAPITULATIF DES SCÉNARIOS PROPOSÉS**
- ANNEXE VIII :** **LISTE DES PERSONNES ENTENDUES PAR LA MISSION ET DES PARTICIPANTS AU COMITÉ DE PILOTAGE ET AU GROUPE DE SUIVI DE L'ÉVALUATION**
- ANNEXE IX :** **QUESTIONNAIRES ENVOYÉS AUX ORGANISMES**
- ANNEXE X :** **LES DÉTERMINANTS DE LA DEMANDE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS (SGMAP)**
- ANNEXE XI :** **LETTRE DE MISSION**

ANNEXE I

Bilan budgétaire et financier de l'évolution des ressources propres

SOMMAIRE

1. LES ORGANISMES CULTURELS DE L'ÉTAT ONT DÉVELOPPÉ SENSIBLEMENT LEURS RESSOURCES PROPRES SUR LES DIX DERNIÈRES ANNÉES (2004-2013)	1
1.1. Si la quasi-totalité des organismes culturels de l'État ont mis en œuvre des stratégies d'évolution de leurs ressources propres, le développement de celles-ci est relativement modéré sur les 10 dernières années	1
1.1.1. <i>31 des 36 organismes culturels de l'État du périmètre de la mission ont déclaré avoir élaboré une stratégie de développement des ressources propres.....</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Les taux des ressources propres de fonctionnement et d'investissement des organismes culturels de l'État ont augmenté sur la période 2004-2013 avec une hausse plus importante pour le second, mais avec des différences marquées selon les secteurs d'activité des établissements.....</i>	<i>4</i>
1.2. La hausse des ressources propres des organismes culturels de l'État inclus dans le périmètre restreint d'investigation approfondie sur la période 2011-2013 est de +9,18 %, principalement portée par l'évolution de la billetterie qui représente près de la moitié de ces ressources et a augmenté de 8,88 %	16
1.2.1. <i>La billetterie est la principale des 9 catégories de ressources propres, mais ce constat est à nuancer selon le secteur d'activité des organismes.....</i>	<i>16</i>
1.2.2. <i>Sur la période 2011-2013, les ressources propres des établissements du périmètre restreint sont en hausse de 9,18 %, avec une forte progression des services aux visiteurs, de la valorisation des collections et des productions artistiques et de la valorisation des domaines</i>	<i>17</i>
1.3. Les grands musées français affichent des taux d'autofinancement contrastés, mais en général inférieurs à ceux de leurs équivalents étrangers	20
1.4. La recherche de ressources propres de fonctionnement s'inscrit dans un contexte où la conjoncture économique a un impact significatif sur leur évolution (en euros constants) avec une élasticité à la croissance située entre 3,1 et 4,1	22
2. POUR NEUF ORGANISMES EXAMINÉS EN COMPTABILITÉ ANALYTIQUE, LES COÛTS LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES EXCÈDENT, POUR LA MAJORITÉ DES ACTIVITÉS, LES RECETTES QU'ELLES DÉGAGENT	25
2.1. Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire	25
2.2. L'exploitation des données de comptabilité analytique des établissements appelle un certain nombre de réserves méthodologiques.....	26
2.3. La mission a évalué le résultat par activité en coûts complets pour chacun des établissements de l'échantillon	27
2.4. La valorisation du domaine, les locations d'espaces et les recettes de mécénat sont les seules activités contribuant positivement à l'équilibre des établissements.....	36

1. Les organismes culturels de l'État ont développé sensiblement leurs ressources propres sur les dix dernières années (2004-2013)

1.1. Si la quasi-totalité des organismes culturels de l'État ont mis en œuvre des stratégies d'évolution de leurs ressources propres, le développement de celles-ci est relativement modéré sur les 10 dernières années

1.1.1. 31 des 36 organismes culturels de l'État du périmètre de la mission ont déclaré avoir élaboré une stratégie de développement des ressources propres

La mission a transmis le 6 octobre 2014 deux questionnaires, l'un quantitatif et l'autre qualitatif, aux 36 organismes culturels du périmètre qu'elle a retenu. Ces questionnaires sont joints en annexe VIII du présent rapport.

En réponse à ces questionnaires, la quasi-totalité des organismes culturels de l'État retenus dans le champ de la mission ont indiqué avoir élaboré une stratégie de développement des ressources propres. Seuls 4 organismes ont répondu négativement à la question (cf. tableau 1 *infra*). Ces stratégies comportent toujours, à tout le moins, un axe de dynamisation des recettes de billetterie (hors cas particuliers de l'INA, qui n'a pas vocation à recevoir physiquement des publics, voir tableau *infra*).

Une analyse plus poussée de ces réponses permet de dissocier deux grands groupes :

- ♦ d'une part, les établissements qui revendentiquent d'avoir mené une telle politique depuis leur fondation, qu'elle soit ancienne (Comédie Française, Centre des Monuments Nationaux et musée Rodin) ou plus récente (INA, Centre Georges Pompidou, musée d'Orsay, Quai Branly, palais de Tokyo) ;
- ♦ d'autre part, les établissements qui indiquent avoir pris conscience de la nécessité de mener une politique de ressources propres au cours de ces dix dernières années, à la faveur d'un changement de statut, d'un changement de direction, ou simplement de la nécessité de pouvoir diversifier ses sources de financement dans un contexte budgétaire plus contraint.

Au total, on observe que la moitié des établissements interrogés (18 sur 36) déclare avoir élaboré une stratégie de développement des ressources propres entre 2004 et aujourd'hui.

Annexe I

Tableau 1 : Organismes du périmètre retenu et stratégies de développement des ressources propres

« Votre établissement a-t-il élaboré une stratégie de développement des ressources propres ? »				
Nom de l'établissement	Oui	Non	Si oui, depuis :	Dans quel contexte ?
Bibliothèque nationale de France	OUI		2004	Mise en place d'un programme d'actions (2004-2007)
Centre Georges Pompidou	OUI		1977	Création du musée
Château de Compiègne	OUI		2000	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Château de Fontainebleau	OUI		2009	Création de l'EPA du Château de Fontainebleau
Château de Malmaison		NON	-	-
Château de Versailles	OUI		1995	Création de l'EPA du Château de Versailles
Château d'Ecouen		NON	-	-
Cité de la céramique - Sèvres et Lim.	OUI		2010	Création de l'EPA « Cité de la céramique - Sèvres et Limoges »
Cité de la Musique	OUI		1995	Création de la Cité de Musique
Cité de l'architecture et du patri.	OUI		2004	Arrivée de François de Mazières à la tête de l'établissement
CMN	OUI		1914	Création de la Caisse nationale des monuments historiques
Comédie Française	OUI		1680	Création de la Comédie Française
Domaine national de Chambord	OUI		2005	Création de l'EPIC « Domaine national de Chambord »
Grande Halle de la Villette	OUI		2007	Réouverture de la Grande Halle
INA	OUI		1975	Création de l'EPIC
Les Arts Décoratifs	OUI		2006	Réouverture du musée des Arts Décoratifs
Mobilier National	-	-	-	-
Musée d'archéologie de St-Germain	OUI		2010	Arrivée de la nouvelle direction
Musée des arts asiatiques Guimet	OUI		2005	Mise en place d'un service indépendant pour le mécénat
Musée d'Orsay	OUI		1986	Création du musée
Musée du Louvre	OUI		2000	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Musée du moyen-âge de Cluny	OUI		2008	Arrivée de la nouvelle direction
Musée du quai Branly	OUI		1998	Création du musée
Musée Gustave Moreau	OUI		2004	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Musée Picasso		NON	-	-
Musée Rodin	OUI		1919	Création du musée
Musées nationaux du XX ^e siècle	OUI		2008	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Odéon-Théâtre de l'Europe	OUI		2010	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Opéra-Comique	OUI		2007	Arrivée de Jérôme Deschamps à la tête de l'établissement
Opéra national de Paris	OUI		1973	Arrivée de Rolf Liebermann à la tête de l'établissement
Palais de Tokyo	OUI		2002	Création de l'association
RMN-Grand Palais	OUI		2007	Création de l'EP du Grand Palais des Champs-Elysées
Théâtre national de Chaillot	OUI		2010	Décision d'élaborer une politique de ressources propres
Théâtre national de la Colline	OUI		2009	Arrivée de la nouvelle direction
Théâtre national de Strasbourg		NON	-	-
Universcience	OUI		2010	Création de l'EPIC « Universcience »

Source : Mission.

L'étude de la répartition des ressources propres entre les 9 catégories retenues par la mission (« billetterie », « éditions et publications », « médiation et services aux visiteurs », « activités culturelles annexes », « valorisation du domaine », « valorisation des collections et des productions », « valorisation du patrimoine immatériel », « mécénat et parrainages » et « produits financiers ») montre que les organismes culturels cherchent, en général, à dégager des recettes sur l'ensemble du champ des ressources propres : ainsi, 28 des 36 organismes encaissent des recettes sur au moins 7 des 9 types de ressources propres (10 organismes encaissent des recettes sur l'ensemble des 9 types, 9 organismes le font sur 8 des 9 types et 9 sur 7 des 9 types).

Annexe I

Tableau 2 : Types de ressources propres perçues par les organismes

Nom de l'établissement	Billetterie	Editions, publications et produits dérivés	Médiation et services aux visiteurs	Activités culturelles annexes	Valorisation du domaine	Valorisation des collections et des productions	Valorisation du patrimoine immatériel	Mécénat, partenariats et parrainages	Produits financiers
Bibliothèque nationale de France	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Centre Georges Pompidou	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Château de Compiègne	X	X	X	X	X	à titre gratuit	NON	X	nc
Château de Fontainebleau	X	X	X	X	X	en projet	NON	X	X
Château de Malmaison	X	X	X	à titre gratuit	X	NON	NON	X	NON
Château de Versailles	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Château d'Ecouen	X	X	X	à titre gratuit	X	NON	NON	X	NON
Cité de la céramique - Sèvres et Lim.	X	X	X	X	X	X	NON	X	X
Cité de la Musique	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cité de l'architecture et du patri.	X	X	X	X	X	X	en projet	X	X
CMN	X	X	X	NON	X	X	X	X	X
Comédie Française	X	X	X	X	X	X	X	X	nc
Domaine national de Chambord	X	X	X	X	X	à titre gratuit	X	X	X
Grande Halle de la Villette	X	X	X	X	X	NON	NON	X	X
INA	NON	X	NON	X	NON	NON	X	NON	X
Les Arts Décoratifs	X	X	X	X	X	X	en projet	X	X
Mobilier National	X	X	X	X	X	X	X	X	NON
Musée d'archéologie de St-Germain	X	X	X	X	X	X	NON	NON	NON
Musée des arts asiatiques Guimet	X	X	X	X	X	en projet	X	X	nc
Musée d'Orsay	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Musée du Louvre	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Musée du moyen-âge de Cluny	X	X	X	X	X	X	NON	X	NON
Musée du quai Branly	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Musée Gustave Moreau	X	X	X	X	X	X	NON	X	X
Musée Picasso	X	X	X	X	X	X	NON	en projet	X
Musée Rodin	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Musées nationaux du XX ^e siècle	X	X	X	X	X	X	NON	X	NON
Odéon-Théâtre de l'Europe	X	NON	X	X	X	X	NON	X	X
Opéra-Comique	X	X	X	à titre gratuit	X	NON	NON	X	X
Opéra national de Paris	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Palais de Tokyo	X	X	X	X	X	NON	en projet	X	NON
RMN-Grand Palais	X	X	X	à titre gratuit	X	X	X	X	X
Théâtre national de Chaillot	X	X	NON	X	X	X	NON	X	X
Théâtre national de la Colline	X	X	NON	X	X	X	NON	X	NON
Théâtre national de Strasbourg	X	X	NON	X	X	X	X	NON	X
Universcience	X	X	X	X	X	X	X	X	X

1.1.2. Les taux des ressources propres de fonctionnement et d'investissement des organismes culturels de l'État ont augmenté sur la période 2004-2013 avec une hausse plus importante pour le second, mais avec des différences marquées selon les secteurs d'activité des établissements

1.1.2.1. La mission a réalisé son analyse de l'évolution des ressources propres des organismes culturels de l'État à partir de données collectées auprès d'eux sur la base d'un questionnaire quantitatif

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

Pour la suite de l'analyse, l'ensemble des établissements a été regroupé en six grandes catégories en fonction de leur activité principale (voir tableau *infra*) :

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

Tableau 3 : Établissements du périmètre de la mission par secteur d'activité

Établissement	Statut	Secteur	Périmètre restreint¹
Bibliothèque nationale de France	EPA	Livre et médias	X
Cité de l'architecture et du patrimoine	EPIC	Musée et Patrimoine	
Centre Georges Pompidou	EPA	Musée et Patrimoine	X
Château de Fontainebleau	EPA	Musée et Patrimoine	X
Château de Malmaison	SCN	Musée et Patrimoine SCN	
Château de Versailles	EPA	Musée et Patrimoine	X
Château d'Ecouen	SCN	Musée et Patrimoine SCN	
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	EPA	Manufacture	
Cité de la Musique	EPIC	Spectacle vivant	X
CMN	EPA	Musée et Patrimoine	X
Comédie-Française	EPIC	Spectacle vivant	X
Domaine national de Chambord	EPIC	Musée et Patrimoine	X
Grande Halle de la Villette	EPIC	Spectacle vivant	X
INA	EPIC	Livre et médias	X
Les Arts décoratifs	Association	Musée et Patrimoine	
Mobilier national	SCN	Manufacture	
Musée d'archéologie de Saint-Germain	SCN	Musée et Patrimoine SCN	

¹ Périmètre correspondant aux 17 organismes culturels les plus importants (en taille et budget) et/ou les plus emblématiques de leur catégorie, qui ont fait l'objet d'un questionnaire plus approfondi.

Annexe I

Établissement	Statut	Secteur	Périmètre restreint ¹
Musée des arts asiatiques Guimet	EPA	Musée et Patrimoine	X
Musée d'Orsay	EPA	Musée et Patrimoine	X
Musée du Louvre	EPA	Musée et Patrimoine	X
Musée du moyen-âge de Cluny	SCN	Musée et Patrimoine SCN	
Musée du quai Branly	EPA	Musée et Patrimoine	X
Musée Gustave Moreau	EPA	Musée et Patrimoine	
Musée Picasso	EPA	Musée et Patrimoine	
Musée Rodin	EPA	Musée et Patrimoine	
Musées nationaux du XX ^e siècle	SCN	Musée et Patrimoine SCN	
Odéon-Théâtre de l'Europe	EPIC	Spectacle vivant	
Opéra comique	EPIC	Spectacle vivant	
Opéra national de Paris	EPIC	Spectacle vivant	X
Palais de Compiègne	SCN	Musée et Patrimoine SCN	
Palais de Tokyo	SASU	Opérateur d'expositions	
RMN-Grand Palais	EPIC	Opérateur d'expositions	X
Théâtre national de la Colline	EPIC	Spectacle vivant	
Théâtre national de Chaillot	EPIC	Spectacle vivant	
Théâtre national de Strasbourg	EPIC	Spectacle vivant	
Universcience	EPIC	Opérateur d'expositions	X

Source : Mission.

Pour l'ensemble des 36 organismes culturels, la mission a collecté des données de différentes natures (voir tableau *infra*) :

- des données générales de présentation (nom de l'organisme, statut, lieu, etc.) ;
- des données comptables sur la période 2004-2013 ;
- des données relatives aux ressources propres de l'organisme et à leur ventilation selon neuf catégories, selon les cas sur les deux voire trois dernières années :
 - billetterie : recettes de billetterie à l'unité et groupée pour les collections permanentes (musées), l'offre spécifique (ex: expositions temporaires pour les musées) et les spectacles (opéras, théâtres), recettes d'abonnements et de produits de fidélisation, et autres recettes (ex : dons des visiteurs) ;
 - éditions, publications, cartes et produits dérivés : produits des ventes dans la boutique de l'établissement, sur son site web ou dans les circuits de commercialisation autres ; cette catégorie comprend notamment les recettes associées aux productions des manufactures ;
 - médiation et services aux visiteurs : recettes associées à la médiation (visites guidées, ateliers, etc.), aux audioguides et livrets de visite payants, aux services à distance (services en ligne payants etc.) et aux services de restauration gérés directement par l'établissement ;
 - activités culturelles annexes : spectacles produits ou coproduits (pour les musées ou les monuments), activité des auditoriums (conférences, cours, colloques, etc.), recettes de formations, etc. ;
 - valorisation du domaine : redevances de concessions, prises de vues et tournages, locations d'espaces publicitaires, locations d'espaces pour de l'évènementiel, visite du site en tant qu'activité annexe (ex: visite du bâtiment pour les opéras et théâtres) ;

Annexe I

- valorisation des collections et des productions artistiques : produits des expositions/spectacles hors site, coproductions et tournées (pour les établissements du spectacle vivant), produits des cessions des éléments d'actif culturel (œuvres etc.), produits des prêts des éléments d'actif culturel (œuvres etc.) et accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine matériel (ex : collections numérisées) ;
- valorisation du patrimoine immatériel : ingénierie culturelle en France et à l'étranger, valorisation des travaux de recherche, droits, brevet et marque ;
- mécénat, partenariats et parrainages : dons et legs individuels, financement participatif (*crowdfunding*), dons des sociétés d'amis ou assimilés, mécénat d'entreprises et de fonds d'investissements, parrainage, *sponsoring* et recettes publicitaires et partenariats média ; cette catégorie intègre le mécénat de fonctionnement et d'investissement ;
- produits financiers : produits de placement des fonds de dotation et autres produits financiers ;
- ◆ des données relatives à l'évolution de la billetterie pour les musées.

Tableau 4 : Données collectées par la mission dans le cadre du questionnaire quantitatif

	Périmètre restreint	Autres établissements
Onglet général de présentation	-	-
Compte de résultat avec ventilation du compte 74 (Subventions d'exploitation)	Sur la période 2004-2013	Sur la période 2004-2013
Budget d'investissement avec ventilation des comptes Capital et réserves et Subventions d'investissement	Sur la période 2004-2013	Sur la période 2004-2013
Ventilation des ressources propres selon 9 catégories	Sur la période 2011-2013, avec ventilation en sous-catégories pour les 9 catégories	Sur la période 2012-2013, avec ventilation en sous-catégories pour 2 catégories (billetterie et mécénat)
Évolution de la billetterie (pour les musées uniquement) : nombre de billets payants et gratuits, prix du billet payant	Sur la période 2004-2013	Sur la période 2004-2013

Source : Mission.

À la date de rédaction du présent rapport, un questionnaire quantitatif n'a pas été réceptionné par la mission et deux ne sont pas exploitables en raison de l'absence de réponses des établissements suite à des demandes de précisions ou de compléments. Trois organismes culturels² ne sont donc pas intégrés dans les statistiques et données présentées dans ce rapport d'étape.

² Musée Guimet, château d'Ecouen et palais de Compiègne.

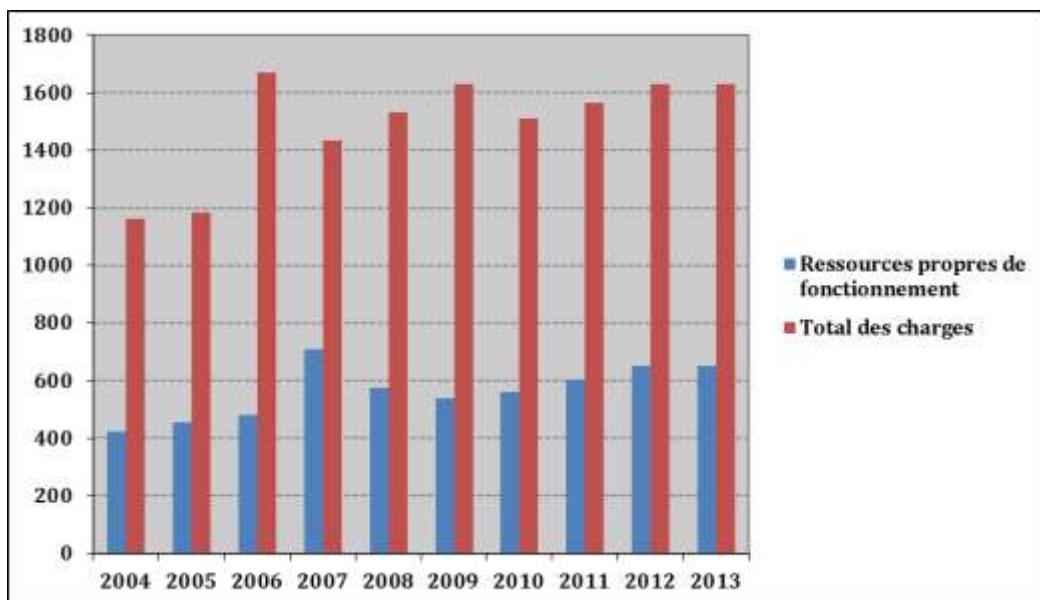
1.1.2.2. Les ressources propres de fonctionnement des organismes culturels de l'État ont fortement augmenté sur la période 2004-2013 (+66,1 %), mais leurs charges ont augmenté également dans des proportions similaires (+62,3 %)

L'analyse des comptes de résultats des organismes culturels de l'État à partir de leurs réponses au questionnaire quantitatif montre que leurs ressources propres de fonctionnement ont augmenté de 66,1 % entre 2004 et 2013 (voir tableau *infra*), soit une croissance annuelle moyenne de 5,8 %. À périmètre constant, c'est-à-dire en ne considérant que les 24 établissements pour lesquels la mission dispose des données exhaustives pour la période 2004-2013, la hausse est de 54,1 %, soit une croissance annuelle de 4,9 % (voir graphique et tableau *infra*).

Dans les deux cas, ces fortes hausses sont à mettre en regard de la hausse en parallèle des charges dans des proportions similaires sur la même période : +62,3 % à périmètre global (soit une croissance annuelle de 5,5 %) et +40,5 % à périmètre constant (soit une croissance annuelle de 3,9 %).

Afin de pouvoir analyser le développement des ressources propres, il apparaît donc plus pertinent de suivre l'évolution de l'autofinancement des organismes culturels, comme cela est réalisé ci-après.

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



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

Annexe I

Tableau 5 : Évolution des ressources propres de fonctionnement³ et des charges totales de fonctionnement⁴ des organismes culturels de l'État sur la période 2004-2013 (en M€)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Evol 04-13 (%)
Ensemble des établissements du périmètre de la mission											
Ressources propres de fonctionnement	421,9	460,2	486,2	725,9	596,2	558,1	606,3	667,0	704,2	701,0	66,1
Total des charges	1 160,8	1 187,8	1 676,8	1 499,6	1 599,0	1 709,9	1 755,4	1 827,0	1 876,0	1 884,3	62,3
Périmètre constant⁵											
Ressources propres de fonctionnement	421,9	456,8	479,4	710,3	576,2	537,4	558,7	605,2	651,8	650,3	54,1
Total des charges	1 160,8	1 184,4	1 667,9	1 435,2	1 530,4	1 629,1	1 509,0	1 565,2	1 628,4	1 631,2	40,5

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

³ Les ressources propres de fonctionnement ont été calculées en sommant le montant des comptes : 70 (chiffre d'affaires), 746 (dons et legs), 75 (autres produits de gestion courante), 76 (produits financiers) et 79 (transferts de charges). Les ressources publiques de fonctionnement ont été calculées à partir du compte 74 (subvention d'exploitation) en y soustrayant les recettes de mécénat (compte 746). Pour certains établissements, des retraitements comptables ont dû être effectués (ex : comptabilisation de certaines recettes de mécénat en compte 748 au lieu de 746).

⁴ Les charges totales correspondent au total des comptes de classe 6.

⁵ Ne considère que les 24 établissements pour lesquels la mission dispose des données exhaustives pour la période 2004-2013.

1.1.2.3. Après une baisse sur la période 2004-2010, le taux des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels a augmenté depuis 2010. Il est globalement en hausse de 8,46 % sur l'ensemble des établissements et de 16,19 % à périmètre constant sur les 10 dernières années, avec des différences marquées entre les catégories d'établissements

Afin d'analyser l'évolution des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels sur une période de dix ans (2004-2013), la mission a calculé, à partir des comptes de résultat des établissements, un taux de ressources propres de fonctionnement (TRPF) défini comme⁶ :

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

Pour la suite de la présentation, il est important de préciser que, la mission n'ayant pu récupérer que des données parcellaires concernant la masse salariale portée par le MCC (qui représente 11,5 % de l'effort public en 2013), les résultats qui suivent sont à considérer avec précaution. En particulier, les données sur la période 2004-2008 communiquées à la mission sont incomplètes et ont dû être complétées par la mission à partir des rapports annuels de performance ou par extrapolation.

Avec une moyenne de 40,70 % en 2013, le taux de ressources propres de fonctionnement par organisme culturel varie de 1,43 % à 96,64 % (voir graphique *infra*). 8 des 33 organismes dont les questionnaires sont exploitables ont un TRPF supérieur à 50 % et 13 ont un TRPF inférieur à 20 %.

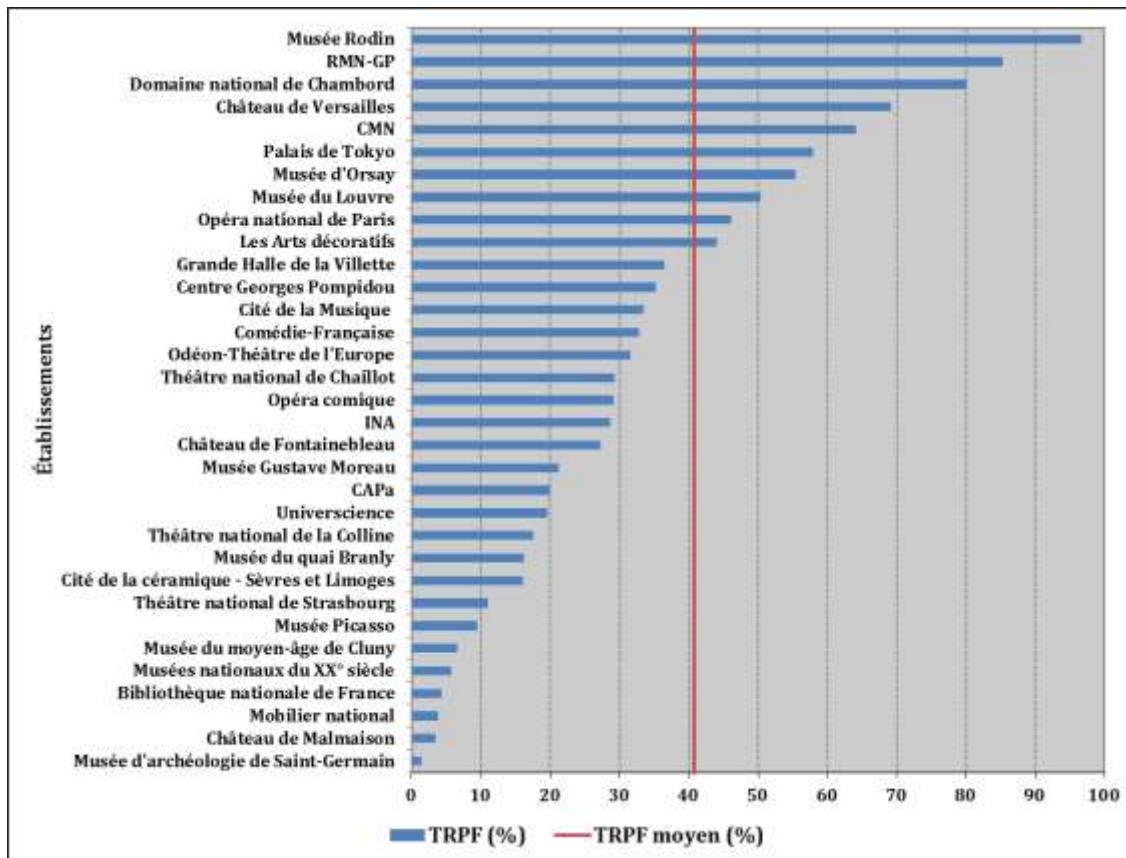
⁶ Dans cette égalité, les ressources propres de fonctionnement ont été calculées en sommant le montant des comptes : 70 (chiffre d'affaires), 746 (dons et legs), 75 (autres produits de gestion courante), 76 (produits financiers) et 79 (transferts de charges). Les ressources publiques de fonctionnement ont été calculées à partir du compte 74 (subvention d'exploitation) en y soustrayant les recettes de mécénat (compte 746). Pour certains établissements, des retraitements comptables ont dû être effectués (ex : comptabilisation de certaines recettes de mécénat en compte 748 au lieu de 746).

La masse salariale portée par le ministère de la culture et de la communication (MCC) correspond aux crédits budgétaires de titre 2 par lesquels sont rémunérés une partie des ETPT travaillant chez les opérateurs. La direction du budget ne disposant pas de ces informations, les données ont été récupérées auprès du MCC pour celles qui étaient disponibles et complétées par la mission à partir des rapports annuels de performance ou d'extrapolations pour les années et établissements pour lesquels l'information était manquante.

Par ailleurs, une méthodologie adaptée a dû être appliquée aux SCN qui ne disposent pas de compte de résultat. Pour ces derniers, ont été considérées comme ressources publiques de fonctionnement les dotations budgétaires (titre 3) et comme ressources propres les autres ressources de ces établissements (versement des redevances RMN par fond de concours principalement).

Annexe I

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



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

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

Annexe I

Le TRPF le plus faible est observé pour la catégorie « musée et patrimoine SCN », celui-ci oscillant entre 2,30 % et 5,96 % sur la période considérée, et subissant une baisse légère entre 2004 et 2013 en passant de 4,43 % à 4,24 %. L'ordre de grandeur de ces valeurs est 10 fois plus faible que pour la catégorie « musée et patrimoine » où le TRPF oscille entre 43,36 % et 57,46 % sur la période, alors que le « cœur de métier » de ces deux catégories est *a priori* le même. Ces résultats sont à considérer avec précaution étant donné les difficultés rencontrées par la mission pour évaluer un TRPF pour les SCN, ces derniers ne disposant pas de compte de résultat. De plus, ces organismes bénéficient en règle générale d'une moindre notoriété et donc d'un potentiel de développement des ressources propres plus faible. Enfin, leurs recettes de billetterie sont perçues par la RMN-GP qui leur reverse une redevance, en général à hauteur de 4,5 % des recettes. Pour autant, et comme cela a également pu être constaté par la mission lors de ses entretiens et à la lecture des réponses au questionnaire qualitatif, cela traduit une moindre implication des SCN dans la recherche de ressources propres. En effet, leur statut particulier ne responsabilise pas suffisamment ces services dans cette perspective. Par exemple, le circuit financier des recettes de mécénat qui arrivent en règle générale à la RMN-GP ou directement au ministère de la culture et de la communication, ou encore le rôle prépondérant de la RMN-GP dans la gestion de la billetterie, des boutiques ou de l'élaboration des produits dérivés, limitent les marges de manœuvre de ces organismes en position pour engager de leur propre chef des actions de développement des ressources propres.

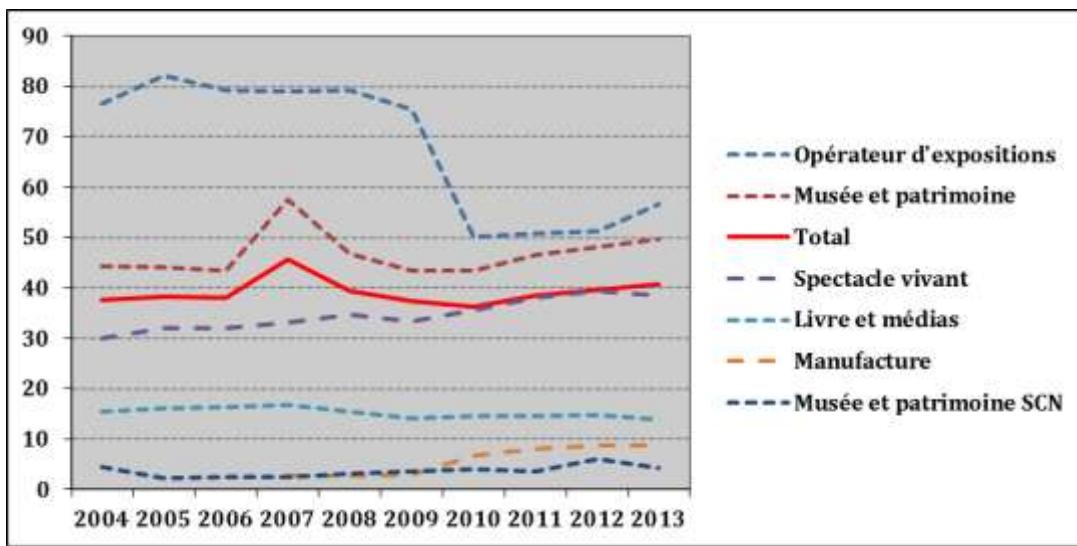
En termes d'évolution du TRPF, il convient de préciser que le graphique *infra* reprend des données qui ne sont pas à périmètre constant, certains établissements ayant été créés durant la période ou d'autres n'ayant pas été en mesure de transmettre des données remontant à 2004. Sur l'ensemble des établissements, le TRPF est passé de 37,53 % à 36,30 % de 2004 à 2010 (cf. tableau *infra*) soit une baisse de 3,28 % qui peut notamment s'expliquer par la baisse des ressources propres au moment de la crise économique (cf. partie spécifique *infra*). Le TRPF est ensuite remonté de 36,30 % à 40,70 % de 2010 à 2013 soit une hausse de 12,14 %. Ce taux est en augmentation successivement sur chacune des trois dernières années étudiées (des quatre dernières années à périmètre constant d'établissements).

Le TRPF est en hausse de 8,46 % sur l'ensemble de la période 2004-2013. Mais, sur ce point également, les différences entre catégories d'organismes sont importantes :

- ◆ pour la catégorie « musée et patrimoine », le TRPF est en hausse de 12,18 % sur la période 2004-2013, avec un pic à 57,46 % en 2007 correspondant au versement de 150 M€ à l'EP du Louvre dans le cadre du projet Louvre Abu Dhabi ;
- ◆ pour la catégorie « opérateur d'expositions », le TRPF baisse de 25,86 % sur la période avec la création de l'EP Universcience en 2010, dont le TRPF est inférieur à 20 % et dont les deux établissements d'origine (Cité des sciences et de l'industrie et Palais de la découverte) ne sont pas intégrés dans les données prises en compte ;
- ◆ les établissements de la catégorie « spectacle vivant » ont un TRPF en hausse de 28,51 % sur la période.

Annexe I

Graphique 3 : Évolution du taux de ressources propres de fonctionnement à périmètre global sur la période 2004-2014 (%)



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

Les taux de croissance annuel moyen du TRPF sur les périodes pour lesquelles les organismes ont transmis des données les concernant à la mission vont de -13,34 % (taux d'évolution annuel moyen du TRPF de 2010 à 2013 du musée Picasso qui a fait circuler ses œuvres pendant la fermeture de l'établissement pour travaux avec des recettes plus importantes en 2010 qu'en 2013) à +18,23 % (musée national d'archéologie de Saint-Germain avec notamment la hausse des ouvertures d'espaces à la location par la RMN-GP). La médiane se situe à +2,34 %.

En ne considérant que les 24 établissements pour lesquels la mission dispose des données exhaustives pour la période 2004-2013, et donc en raisonnant à périmètre constant⁷, le taux de ressources propres est passé de 37,53 % à 43,60 % soit une hausse plus importante de 16,19 % sur la période (voir tableau *infra*).

Tableau 6 : Évolution du taux de ressources propres de fonctionnement

TRPF (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Évol. 04-13 (%)
Périmètre global	37,5	38,4	38,0	45,6	39,4	37,3	36,3	38,4	39,7	40,7	8,46
Périmètre constant	37,5	38,2	37,8	46,4	39,9	37,9	38,6	40,5	42,3	43,6	16,19

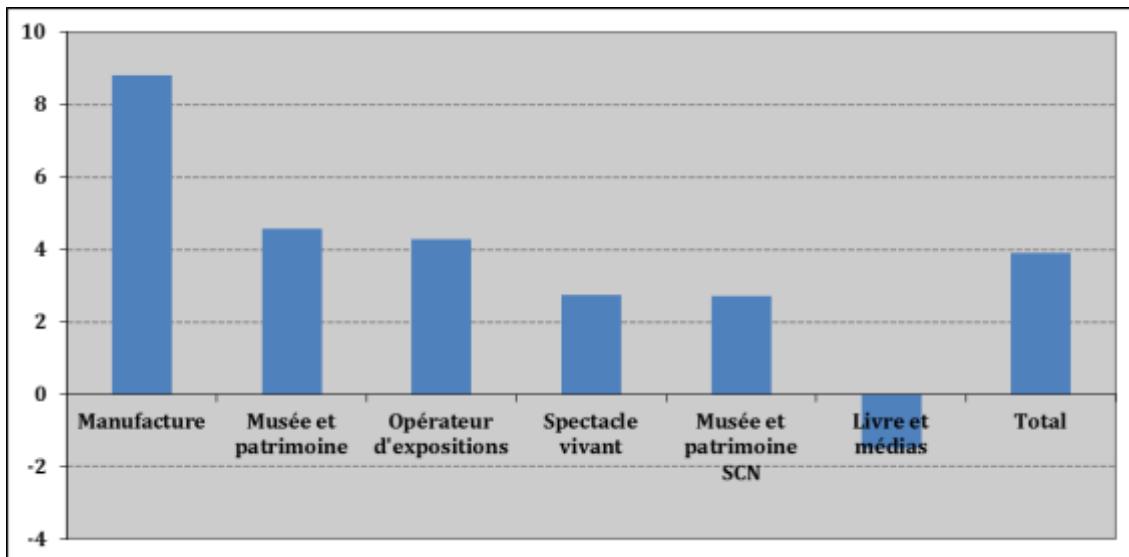
Source : Mission à partir des comptes de résultats des organismes culturels.

La comparaison entre les secteurs d'activité de l'évolution annuelle du taux de ressources propres sur la période 2010-2013, à périmètre constant, montre que (voir graphique *infra*) :

- sur la période 2010-2013 (périmètre constant), le taux de ressources propres a augmenté en moyenne de 3,89 % par an pour l'ensemble des établissements ;
- la hausse est la plus importante pour les manufactures ;
- le taux d'évolution annuelle du TRPF est négatif (-1,51 % par an) pour la catégorie « livre et médias » (baisse du chiffre d'affaires de la BnF et de l'INA et des autres produits de gestion courante de la BnF sur la période).

⁷ Il convient cependant de noter que les établissements du périmètre constant ont eux-mêmes connu des évolutions de périmètres durant la période 2004-2013, parmi lesquelles : fusion de la RMN et du Grand Palais à partir du 1er janvier 2011, rattachement du musée de l'Orangerie au musée d'Orsay en mai 2010 et évolution du périmètre du CMN (ex: sortie de Chambord en 2005).

Graphique 4 : Taux de croissance annuel moyen du taux de ressources propres de fonctionnement à périmètre global sur la période 2010-2013 (en %)



Source : Mission à partir des résultats des organismes culturels.

1.1.2.4. Sur la période 2004-2013, le taux des ressources propres d'investissement des organismes culturels a augmenté de 112,15 % mais subit des variations très erratiques en fonction d'événements ponctuels

Afin d'analyser l'évolution des ressources propres d'investissement des organismes culturels sur une période de dix ans (2004-2013), la mission a calculé, à partir des budgets d'investissement des établissements, un taux de ressources propres d'investissement (TRPI) défini comme⁸ :

$$TRPI = \frac{\text{Ressources propres d'investissement}}{\text{Ress. propres d'investissement} + \text{Ress. publ. d'investissement}}$$

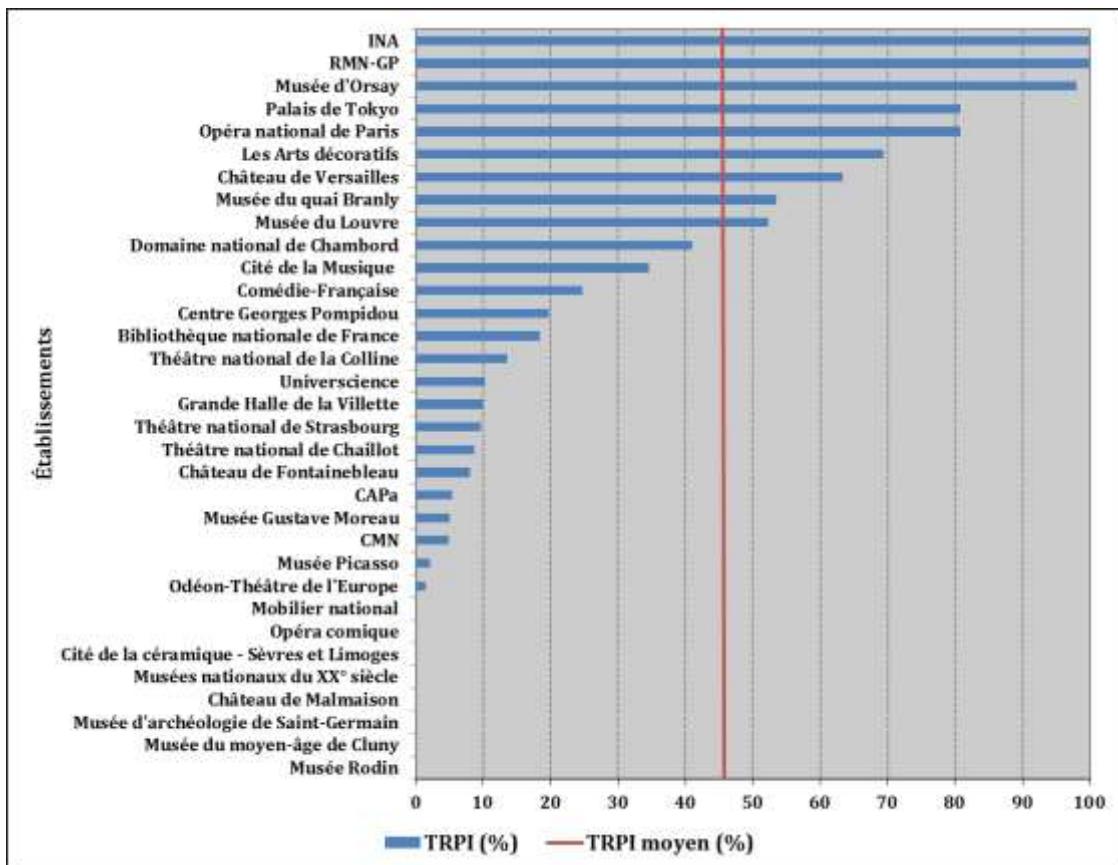
Il convient de préciser que cet indicateur ne prend pas en compte les investissements portés par l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), qui assure la maîtrise d'ouvrage des équipements culturels (restauration de monuments historiques notamment). La mission a en effet souhaité conserver une cohérence dans un périmètre d'établissements dont tous ne supportent pas d'obligations patrimoniales, et qui peuvent par ailleurs ne pas être propriétaires des immeubles qui les abritent.

⁸ Dans cette égalité, les ressources propres d'investissement ont été calculées en sommant le montant du compte 103 (mécénat, dons, legs), des comptes 13 correspondant aux subventions d'organismes privées et de la capacité d'autofinancement (CAF) au prorata du TRPF. Les ressources publiques d'investissement ont été calculées à partir du compte 13 (subventions d'investissement) en y soustrayant les ressources correspondant aux subventions d'organismes privés. Pour certains établissements, des retraitements comptables ont dû être effectués, notamment suite aux changements de nomenclature intervenus en 2013 (ex : comptabilisation de la subvention d'investissement de l'État dans les comptes de classe 10 en 2013 suite à l'instruction DGFiP du 18 décembre 2012).

Par ailleurs, une méthodologie adaptée a dû être appliquée aux SCN qui ne disposent pas de budget d'investissement. Pour ces derniers, ont été considérées comme ressources publiques d'investissement les dotations budgétaires (titre 5) et comme ressources propres les autres ressources d'investissement de ces établissements (ex : mécénat d'investissement).

Avec une moyenne de 45,97 % en 2013, le taux de ressources propres d'investissement par organisme culturel varie de 0,00 % à 100,00 %⁹ (voir graphique *infra*). 9 des 33 organismes analysés ont un TRPI supérieur à 50 % et 17 ont un TRPI inférieur à 10 %.

Graphique 5 : Taux de ressources propres d'investissement par organisme culturel en 2013



Source : Mission à partir des budgets d'investissement des organismes culturels.

Le TRPI est très différent selon les catégories d'organismes culturels comme le montre le graphique *infra*. Ainsi, le TRPI des organismes des catégories « musée et patrimoine » et « opérateur d'expositions » est au-dessus de la moyenne sur la période étudiée (hormis une année pour chacune de ces catégories), alors que celui des catégories « manufacture » et « musée et patrimoine SCN » est inférieur à 3 % au cours de la période 2004-2013.

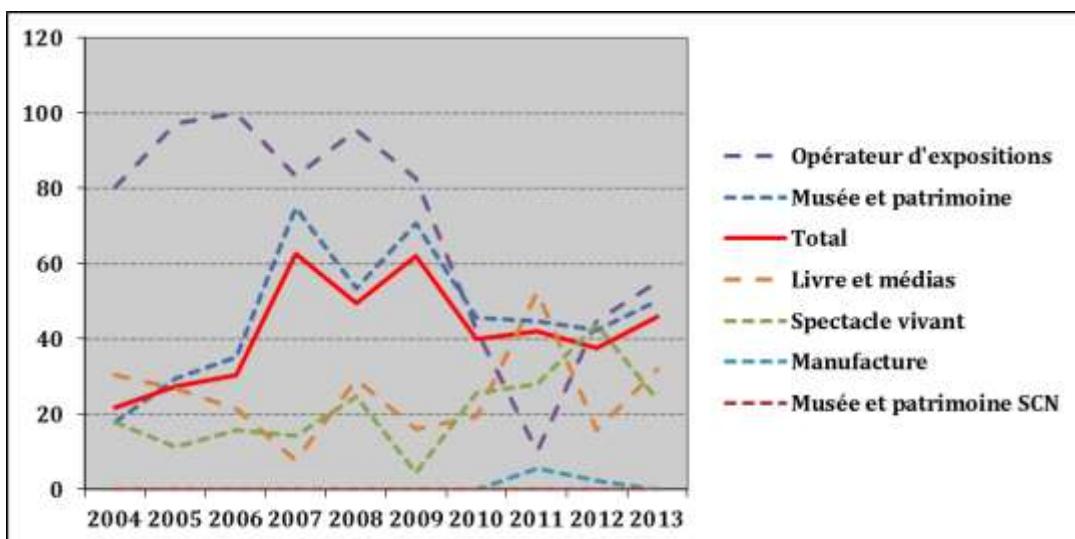
En termes d'évolution du TRPI, il convient de préciser que le graphique *infra* reprend des données qui ne sont pas à périmètre constant, certains établissements ayant été créés durant la période ou d'autres n'ayant été en mesure de transmettre des données remontant à 2004. Sur l'ensemble des établissements, le TRPI a augmenté de 112,15 % sur la période 2004-2013 mais suit une évolution très erratique due à des événements ponctuels (cf. exemples du Quai Branly et du musée d'Orsay, *infra*, sans lesquels l'évolution n'est que de +18,25 % sur la période). De plus, sur ce point également, les différences entre catégories d'organismes sont importantes :

⁹ L'INA connaît même en 2013 un TRPI de 110,56 % supérieur à 100,00 % du fait d'une inscription négative à la ligne de compte de subvention d'investissement de l'État de son budget d'investissement (du fait notamment de la répartition sur 10 ans des ressources de la contribution à l'audiovisuel public).

Annexe I

- pour la catégorie « musée et patrimoine », le TRPI a augmenté de 180,48 % sur la période 2004-2013, avec deux pics en 2007 (forte capacité d'autofinancement (CAF) du Louvre suite au versement de 150 M€ à l'EP dans le cadre du projet Louvre Abu Dhabi) et 2009 (versement de 120 M€ au fonds de dotation du Louvre sur les 150 M€ encaissés en 2007) ; cette forte progression est principalement due aux montants élevés de subventions d'investissement attribuées par l'État au musée du Quai Branly les deux années précédant son ouverture au public (40,17 M€ en 2004 et 54,24 M€ en 2005) ; sans prendre en compte le musée du Quai Branly, le TRPI de la catégorie « musée et patrimoine » est en hausse de 59,19 % de 2004 à 2013 ; un don d'œuvres de l'ordre de 40 M€ au bénéfice du musée d'Orsay comptabilisé en 2013 en ressource d'investissement contribue également à la hausse du TRPI de 18,82 % entre 2012 et 2013 pour la catégorie « musée et patrimoine » ;
- les établissements des catégories « spectacle vivant » et « livre et médias » ont un TRPI en hausse plus modérée à respectivement +34,03 % et +5,12 % sur la période ;
- pour la catégorie « opérateur d'expositions », le TRPI baisse de 31,21 % sur la période avec la création de l'EP Universcience en 2010, dont le TRPI est inférieur à 11 %.

Graphique 6 : Évolution du taux de ressources propres d'investissement à périmètre global de 2004 à 2013 (en %)



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

1.2. La hausse des ressources propres des organismes culturels de l'État inclus dans le périmètre restreint d'investigation approfondie sur la période 2011-2013 est de +9,18 %, principalement portée par l'évolution de la billetterie qui représente près de la moitié de ces ressources et a augmenté de 8,88 %

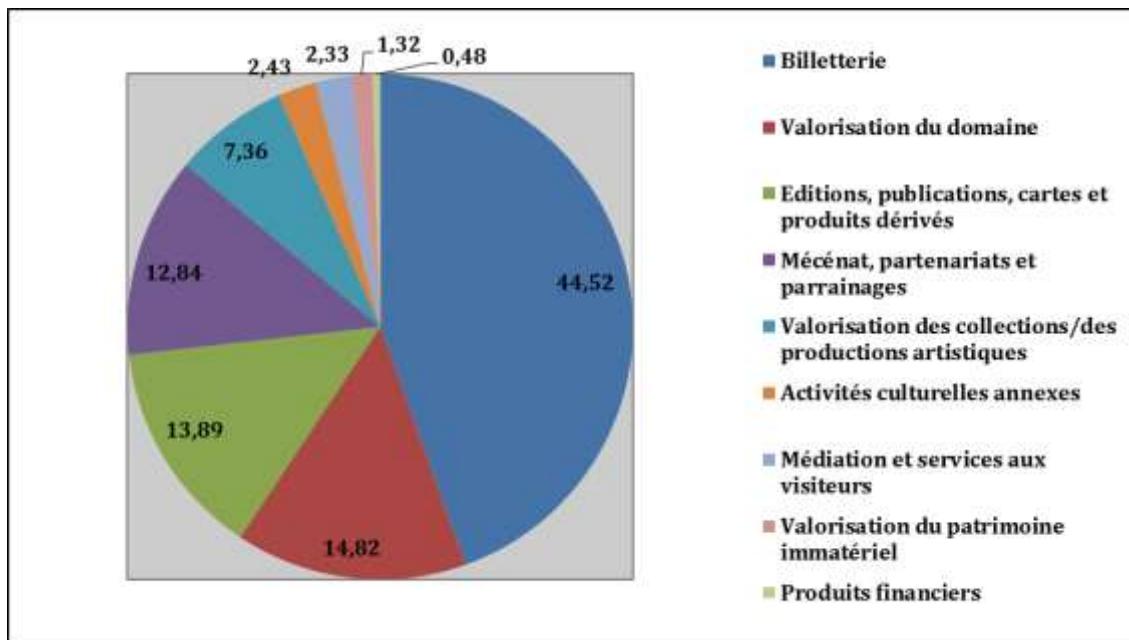
1.2.1. La billetterie est la principale des 9 catégories de ressources propres, mais ce constat est à nuancer selon le secteur d'activité des organismes

Il est à noter que les ressources propres telles qu'analysées dans cette partie 1.2 comprennent l'ensemble des ressources propres de fonctionnement ainsi que le mécénat d'investissement lorsque celui-ci est valorisé dans les comptes financiers¹⁰.

L'analyse de la part des 9 catégories de ressources propres en 2012-2013 montre que (voir graphique *infra*) :

- ◆ la billetterie représente près de la moitié des ressources propres avec une part moyenne de 44,52 % en 2012-2013 ;
- ◆ la valorisation du domaine (14,82 %), les produits dérivés (13,89 %), et le mécénat (12,84 %) représentent 41,54 % des ressources propres ;
- ◆ la valorisation des collections et des productions artistiques représente 7,36 % des ressources propres ;
- ◆ les 4 autres catégories de ressources propres ne représentent que 6,57 % des ressources.

Graphique 7 : Part moyenne en 2012-2013 des neuf catégories de ressources propres (en %)



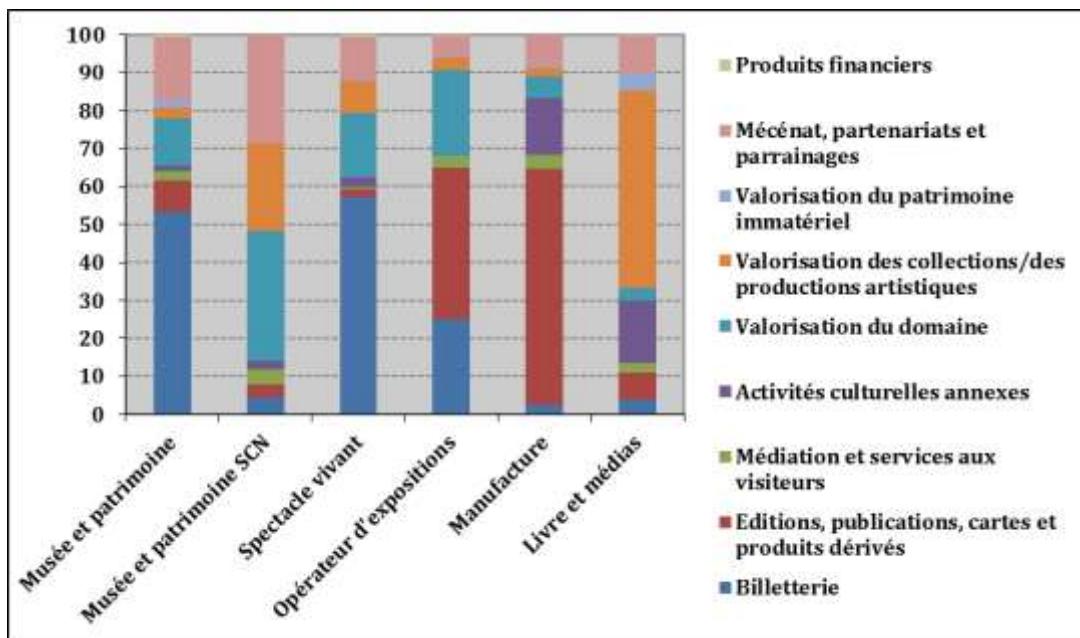
Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

La part des 9 catégories de ressources propres en 2012-2013 est variable selon les secteurs d'activité (voir graphique *infra*) :

¹⁰ Il est à noter que le mécénat de compétence ainsi que le mécénat d'acquisition sont rarement valorisés dans les comptes des établissements et ne sont donc pas repris ici.

- pour les musées patrimoine (hors SCN) et le spectacle vivant, la billetterie est la principale ressource propre (53,43 %) ;
- pour les musées patrimoine SCN, il s'agit de la valorisation du domaine à 34,12 % (à travers la redevance qu'ils perçoivent de la RMN-GP, cf. *infra*) ;
- les éditions et produits dérivés sont la principale ressource propre des opérateurs d'expositions à 39,88 % (RMN-GP et son réseau de boutiques) et des manufactures (62,34 %) dont la production est incluse dans cette catégorie ;
- dans le secteur « livre et médias », c'est la valorisation des collections qui constitue la principale ressource (51,79 %).

Graphique 8 : Part moyenne en 2012-2013 des neuf catégories de ressources propres (en %) selon les secteurs d'activité des organismes



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.2.2. Sur la période 2011-2013, les ressources propres des établissements du périmètre restreint sont en hausse de 9,18 %, avec une forte progression des services aux visiteurs, de la valorisation des collections et des productions artistiques et de la valorisation des domaines

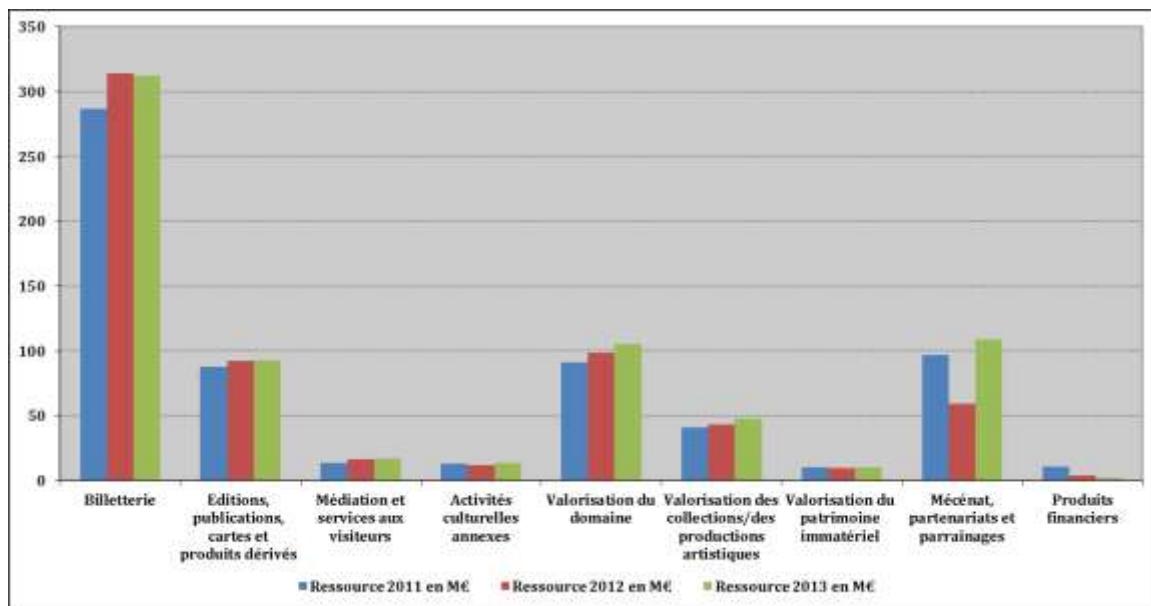
On rappelle que la mission a déterminé, au sein des organismes retenus pour ses investigations, un périmètre restreint de 17 organismes auxquels ont été envoyés des questionnaires qualitatifs et quantitatifs plus approfondis (cf. tableau 3).

Pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint, les ressources propres sont en hausse globale de 9,18 % sur la période 2011-2013.

Les trois catégories de ressources en plus forte hausse sur la période sont « médiation et services aux visiteurs » (+25,61 %), « valorisation des collections et des productions artistiques » (+18,07 %) et « valorisation du domaine » (+15,22 %). C'est la catégorie « produits financiers » (-78,57 %) qui connaît la plus forte baisse.

Annexe I

Graphique 9 : Évolution 2011-2013 des ressources propres par catégorie pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint (en M€)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

L'évolution 2011-2013 des ressources propres par catégorie pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint est variable selon leur secteur d'activité (voir tableau 7 *infra*).

Ainsi les recettes de billetterie sont en baisse dans le spectacle vivant (-2,72 %) alors qu'elles sont en hausse dans les autres secteurs d'activité, notamment « musée et patrimoine » (+13,02 %).

Les recettes de « mécénat, partenariats et parrainages » connaissent des évolutions marquées avec une hausse de 67,68 % pour la catégorie « musée et patrimoine » (don d'œuvres de l'ordre de 40 M€ sous réserve d'usufruit qui a été réalisé en 2011 au bénéfice du musée d'Orsay mais comptabilisé en 2013 seulement) et une baisse de 78,37 % pour la catégorie « livre et médias » (du fait de ressources de mécénat de 26,4 M€ particulièrement élevées en 2011 à la BnF).

Annexe I

Tableau 7 : Évolution 2011-2013 des ressources propres par catégorie pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint selon leur secteur d'activité (en %)

	Billetterie	Editions, publications, cartes et produits dérivés	Médiation et services aux visiteurs	Activités culturelles annexes	Valorisation du domaine	Valorisation des collections/des productions artistiques	Valorisation du patrimoine immatériel	Mécénat, partenariats et parrainages	Produits financiers	TOTAL RESSOURCES PROPRES
Musée et patrimoine	13,02	18,19	43,15	15,06	-0,86	27,81	-14,82	67,68	-79,75	18,50
Spectacle vivant	-2,72	-3,06	31,13	6,08	2,38	34,08	24,21	9,43	-74,23	0,97
Opérateur d'expositions	10,45	3,27	2,38	79,58	55,67	147,11	-30,83	-10,26	-42,22	16,50
Livre et médias	10,62	-4,45	9,32	-0,46	-4,48	-3,77	90,42	-78,37	-98,88	-32,85
Total	8,88	6,16	25,61	4,05	15,22	18,07	-1,63	12,78	-78,57	9,18

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.3. Les grands musées français affichent des taux d'autofinancement contrastés, mais en général inférieurs à ceux de leurs équivalents étrangers

La mission a cherché à comparer l'évolution de ressources propres des établissements du périmètre de l'étude à celles d'un échantillon d'établissements étrangers comparables en Europe et aux États-Unis.

Pour ce faire, la mission s'est appuyée sur plusieurs outils :

- ◆ les *benchmarks* réalisés dans de précédents rapports de l'IGF ;
- ◆ les rapports d'activités et rapports financiers publics d'établissements étrangers ;
- ◆ les réponses aux questionnaires réalisés par la mission et envoyés, par le biais des attachés culturels, à 40 musées dans 7 pays (Royaume-Uni, États-Unis, Italie, Espagne, Allemagne, Autriche et Pays-Bas).

Sur les 40 questionnaires envoyés, 19 réponses ont été reçues. Elles proviennent de 5 musées allemands (la *Alte Nationalgalerie*, la *Neue Nationalgalerie*, l'*Altes Museum*, le *Bode Museum* et la *Gemäldegalerie* de Berlin), de 4 musées espagnols (le *Museo Nacional del Prado*, le *Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía*, le *Museo Thyssen-Bornemisza* et le *Museo Guggenheim* de Bilbao), de 3 musées néerlandais (le *Rijksmuseum*, le *Van Gogh Museum* et le *Stedelijk Museum*), de 4 musées américains (le *Metropolitan Museum*, le *Museum of Modern Art*, le musée *Guggenheim* et la *National Gallery of Art*) et de 3 musées britanniques (le *Tate Modern*, les *National Galleries of Scotland* et la *Wallace Collection*).

Sur la base des questionnaires remplis par ces 19 répondants ainsi qu'à partir des données publiques collectées par la mission pour les autres, la mission a pu constater que les grands musées français affichent des taux d'autofinancement contrastés, mais en général inférieurs à ceux de leurs équivalents étrangers.

La méthode retenue pour parvenir à ces conclusions a consisté à définir un panel de musées européens et américains comparables aux musées français les plus visités, et donc à ne retenir que des établissements ayant reçu plus de 700 000 visiteurs lors de la dernière année pour laquelle les chiffres étaient disponibles, à savoir 2013.

Parmi les sept établissements publics patrimoniaux français les plus visités en 2013, deux ont été mis de côté. D'une part le Grand Palais, étant donné qu'il n'abrite pas de collections permanentes, qu'il a un fonctionnement très spécifique en termes d'ouverture, mais aussi de sa fusion avec la RMN en 2011 et partant de la grande spécificité de son modèle de financement. D'autre part le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée (MuCEM), du fait de sa récente ouverture au public et donc de la difficulté à prendre du recul sur les premiers chiffres qu'il présente.

Tableau 8 : liste et classement par nombre de visiteurs (2013) des 33 établissements publics muséaux français et étrangers retenus dans le cadre du *benchmark*

Nom de l'établissement	Ville	Nombre de visiteurs (2013)	N°
Le Louvre	Paris	9 334 435	1
British Museum	Londres	6 701 036	2
Metropolitan Museum	New York	6 226 727	3
National Gallery	Londres	6 031 574	4
Château de Versailles	Versailles	6 000 000	5
Musées du Vatican	Rome	5 459 000	6
Tate Modern	Londres	4 884 939	7
National Gallery of Art	Washington	4 093 070	8

Annexe I

CNAC - Georges Pompidou	Paris	3 746 899	9
Victoria & Albert Museum	Londres	3 646 900	10
Musée d'Orsay	Paris	3 467 320	11
Centro de Arte Reina Sofia	Madrid	3 185 413	12
MoMA	New York	3 066 337	13
Château de Schönbrunn	Vienne	2 870 000	14
Museo Nacional del Prado	Madrid	2 306 966	15
Rijksmuseum	Amsterdam	2 220 000	16
Galerie des Offices	Florence	1 875 785	17
National Galleries of Scotland	Edimbourg	1 460 324	18
Van Gogh Museum	Amsterdam	1 448 997	19
Tate Britain	Londres	1 378 272	20
Palais des Doges	Venise	1 307 230	21
Quai Branly	Paris	1 307 000	22
Pergamonmuseum	Berlin	1 260 000	23
Galerie de l'Académie	Florence	1 257 261	24
LACMA	Los Angeles	1 202 654	25
Guggenheim	New York	1 199 123	26
Palais du Belvédère	Vienne	957 802	27
Museo Thyssen-Bornemisza	Madrid	944 827	28
Neues Museum	Berlin	940 000	29
Guggenheim Bilbao	Bilbao	931 015	30
Deutsches historisches Museum	Berlin	879 578	31
Kunsthistorisches Museum	Vienne	778 753	32
Musée d'art moderne (Stedelijk)	Amsterdam	700 000	33

Source : Réponses aux questionnaires IGF et dernier classement des 100 musées les plus visités au monde publié par The Art Newspaper (avril 2014).

Une comparaison des taux d'autofinancement des 5 établissements publics muséaux français les plus fréquentés (hors Grand Palais et MuCEM) avec ceux d'un panel de grands établissements étrangers non-privés révèle que 2 d'entre eux, l'EP Orsay-Orangerie et le Château de Versailles, grâce aux taux d'autofinancement élevés qu'ils présentent (respectivement 72 % et 65 % en 2013), se situent dans la moyenne haute, même s'ils restent nettement derrière le *Metropolitan Museum* de New York.

En revanche, le Louvre, le Centre George Pompidou et surtout le musée du Quai Branly se caractérisent par un poids plus important de la subvention publique dans leurs budgets que dans ceux de la plupart des musées étrangers de premier plan.

Tableau 9 : Comparaison des taux d'autofinancement en 2013 des cinq établissements publics muséaux français les plus visités (hors Grand Palais et MuCEM) avec ceux d'un panel d'équivalents étrangers

Nom de l'établissement	Ville	Montant des ressources publiques en € (A) ¹¹	Montant des ressources propres en € (B) ¹²	Taux d'autofinancement en % (B/(A+B))
Metropolitan Museum	New York	22 328 614	275 715 440	92,5

¹¹ Pour les établissements français, le montant ici pris en compte correspond, en reprenant les définitions de la partie 1.1 *supra*, à la somme des ressources publiques de fonctionnement et d'investissement, et de la masse salariale portée par le MCC. Pour les établissements étrangers, il s'agit du montant « *Amount of public support* » tel que renseigné dans leur réponse au questionnaire qui leur a été transmis.

¹² Pour les établissements français, le montant repris ici correspond au total des ressources propres renseigné dans l'onglet adapté du questionnaire quantitatif. Pour les établissements étrangers, il s'agit du montant « *Amount of self-generated income* » tel que renseigné dans leur réponse au questionnaire qui leur a été transmis.

Annexe I

Musée d'Orsay/Orangerie	Paris	28 738 693	73 844 777	72,0
Van Gogh Museum	Amsterdam	11 197 954	28 660 521	71,9
Rijksmuseum	Amsterdam	17 149 000	39 555 000	69,8
British Museum	Londres	56 055 636	128 046 654	69,6
Museo Nacional del Prado	Madrid	11 283 000	24 436 638	68,4
Château de Versailles	Versailles	40 506 309	75 321 178	65,0
Tate (Mod./Brit./Lvp/St Ives)	Londres	38 851 200	67 989 600	63,6
Stedelijk Museum	Amsterdam	12 135 436	13 357 286	52,4
Victoria & Albert Museum	Londres	50 363 424	52 943 706	51,2
Le Louvre	Paris	98 802 972	100 730 542	50,5
National Gallery	Londres	32 973 678	33 305 958	50,3
CNAC-Georges Pompidou	Paris	87 810 151	39 333 289	30,9
National Gallery of Art	Washington	91 406 546	32 200 399	26,1
Museo Nacional Reina Sofía	Madrid	25 430 253	8 929 997	26,0
Quai Branly	Paris	46 106 996	8 985 166	16,3

Source : Réponses aux questionnaires IGF, données de titre 2 communiquées par le MCC et rapports financiers publics pour les musées britanniques et américains. NB : les musées privés interrogés ont été supprimés de la liste, comme le MoMA et le Guggenheim de New York, ainsi que les musées Thyssen-Bornemisza de Madrid et Guggenheim de Bilbao.

NB : les données financières des musées américains et britanniques ont été convertis au taux en vigueur au 13 janvier 2015 : 1 \$ = 0,847 € et 1 £ = 1,278 €.

1.4. La recherche de ressources propres de fonctionnement s'inscrit dans un contexte où la conjoncture économique a un impact significatif sur leur évolution (en euros constants) avec une élasticité à la croissance située entre 3,1 et 4,1

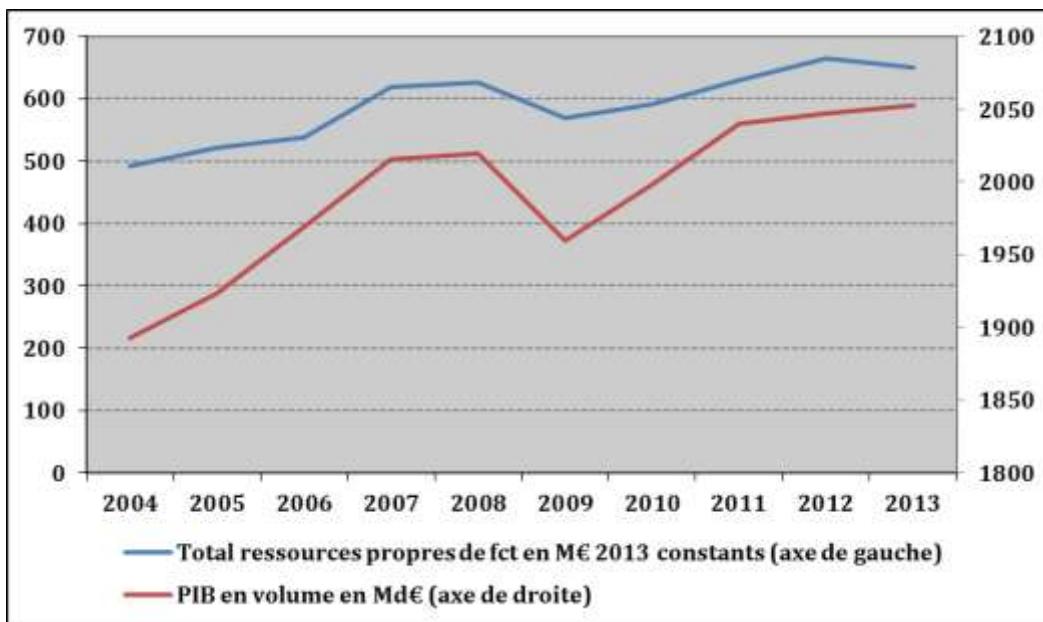
La mission a analysé l'évolution de l'ensemble des ressources propres de fonctionnement des établissements (billetterie, produits dérivés, mécénat, etc.) en fonction de la conjoncture économique. Pour cela, elle a comparé l'évolution de ces ressources à celle du PIB en volume en France sur la période 2004-2013, à périmètre constant sur les 24 établissements pour lesquels elle dispose des données lui permettant d'évaluer leurs ressources propres depuis 2004. L'effet majeur de l'opération Louvre Abu Dhabi, avec un premier versement de 150 M€ à l'EP du Louvre en 2007 en échange du prêt du nom « Louvre », a été effacé afin de ne pas perturber l'analyse.

Certaines des ressources propres des établissements culturels, comme le mécénat, n'étant pas des recettes commerciales « classiques » à flux constant susceptibles d'être directement impactées, l'établissement d'un lien statistique avec la conjoncture économique n'est pas spontanément évident. Pour autant, la comparaison entre l'évolution des ressources propres cumulées des 24 organismes culturels en euros constants et du PIB de la France en volume montre que ces deux données suivent des tendances similaires (voir graphique *infra*) :

- ◆ sur la période 2004-2007, les ressources propres et le PIB sont en hausse, respectivement de 25,8 % et 6,5 % ;
- ◆ en 2007-2008 les ressources propres (+1,3 %) ainsi que le PIB (+0,2 %) sont relativement stables avant d'accuser une baisse en 2009 avec la crise économique ; en effet, de 2008 à 2009, les ressources propres baissent de 9,3 % et le PIB de 2,9 % ;
- ◆ sur la période 2009-2013, les ressources propres et le PIB repartent à la hausse, respectivement de 14,4 % et 4,7 %.

Annexe I

Graphique 10 : Évolution des ressources propres de fonctionnement en M€ (en euros 2013 constants) et du PIB de la France en volume en Md€ sur la période 2004-2013



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE de PIB.

Afin de confirmer l'existence d'un impact significatif de la conjoncture économique sur l'évolution des ressources propres, la mission a estimé les paramètres du modèle de régression linéaire simple suivant :

$$\frac{\Delta RP_t}{RP_t} = \beta_0 + \beta_1 \frac{\Delta PIB_t}{PIB_t} + u_t \quad (1)$$

Dans cette formule, RP_t désigne le montant des ressources propres de fonctionnement l'année t , PIB_t le montant du PIB en valeur l'année t et u_t le terme d'erreur l'année t . Ce modèle cherche donc à expliquer la variation annuelle des ressources propres (en %) par la variation annuelle du PIB de la France (en %), la mission disposant de neuf observations (de 2005 à 2013).

Les paramètres β_0 et β_1 ont été estimés par la mission selon la méthode des moindres carrés. Le test de Student¹³ a été appliqué afin de rejeter ou non l'hypothèse nulle. Les résultats de ces simulations sont repris dans le tableau *infra*. Il en ressort que la variation annuelle du PIB a un impact significatif sur l'évolution des ressources propres. En euros constants, le paramètre β_1 associé à cet impact est estimé à 3,23. La précision de cette estimation est tout de même à nuancer et doit être considérée avec précaution au vu de l'erreur type de l'estimation (0,83), ce qui signifie que l'intervalle de confiance à 95 % de cette valeur est de [1,60 ; 4,86].

¹³ Le test de Student est un ensemble de tests d'hypothèse paramétriques où la statistique calculée suit une loi de Student lorsque l'hypothèse nulle est vraie. Il est très souvent utilisé pour tester la nullité d'un coefficient dans le cadre d'une régression linéaire.

Tableau 10 : Estimation de l'impact de la variation annuelle du PIB sur la variation annuelle des ressources propres en euros constants (modèle linéaire sur les variations)

	Variation annuelle des ressources propres de fonctionnement en euros constants
Significativité de la variation annuelle du PIB	Significatif ¹⁴
Estimation de β_1	3,23
Erreur type de l'estimation	0,83
Valeur du R ²	0,69

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE pour le PIB (utilisation du logiciel de statistique R).

Par ailleurs, au-delà de cette première analyse sur les variations des différentes variables, la mission a également estimé les paramètres du modèle de régression linéaire logarithmique suivant :

$$\ln(RP_t) = \beta_0 + \beta_1 \ln(PIB_t) + u_t \quad (2)$$

Dans cette formule, RP_t désigne à nouveau le montant des ressources propres de fonctionnement l'année t , PIB_t le montant du PIB en valeur l'année t et u_t le terme d'erreur l'année t . Les valeurs logarithmiques de ces variables ont été prises en compte. Ce modèle cherche donc à expliquer l'évolution annuelle des ressources propres en fonction de l'évolution annuelle du PIB de la France, la mission disposant de dix observations (de 2004 à 2013).

Les paramètres β_0 et β_1 ont été estimés par la mission selon la méthode des moindres carrés. Le test de Student a été appliqué afin de rejeter ou non l'hypothèse nulle. Les résultats de ces simulations sont repris dans le tableau *infra*. Il en ressort que la valeur annuelle du PIB a un impact significatif sur l'évolution des ressources propres. En euros constants, le paramètre β_1 associé à cet impact est estimé à 3,60, ce qui correspond aussi à une estimation de l'élasticité des ressources propres au PIB¹⁵. Cela signifie qu'une hausse de 1 % du PIB sur un an engendre une hausse des ressources propres en euros constants de 3,60 % sur un an, toutes choses égales par ailleurs. La précision de cette élasticité est tout de même à nuancer et doit être considérée avec précaution au vu de l'erreur type de l'estimation (0,28), ce qui signifie que l'intervalle de confiance à 95 % de cette valeur est de [3,05 ; 4,15].

Tableau 11 : Estimation de l'impact de l'évolution du PIB sur l'évolution des ressources propres en euros constants (modèle linéaire logarithmique)

	Variation annuelle des ressources propres de fonctionnement en euros constants
Significativité du PIB	Très significatif ¹⁶
Estimation de β_1	3,60
Erreur type de l'estimation	0,28
Valeur du R ²	0,95

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE pour le PIB (utilisation du logiciel de statistique R).

¹⁴ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 94 %.

¹⁵ En effet, en différenciant l'équation (2) et en négligeant le terme d'erreur, on obtient : $\frac{dRP_t}{RP_t} = \beta_1 \frac{dPIB_t}{PIB_t}$.

¹⁶ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 99,9999 %.

En conclusion de cette partie, il ressort de l'analyse de l'évolution des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels que la conjoncture économique, mesurée à travers l'évolution du PIB français, a un impact significatif sur l'évolution de ces ressources. Sans qu'il soit possible de mesurer avec précision l'élasticité des ressources de fonctionnement (en euros constants) au PIB (en valeur), celle-ci apparaît positive et se situe dans un intervalle [3,05 ; 4,15]¹⁷.

Afin de compléter son analyse, la mission a également évalué l'élasticité à la consommation des ménages français (en volume) des ressources propres de fonctionnement des organismes culturels (en euros courants). Les résultats de l'estimation sont à nouveau très significatifs et indiquent que cette élasticité se situe dans un intervalle de confiance [1,88 ; 3,62], ce qui est légèrement supérieur mais cohérent avec l'étude du CREDOC menée en 2005¹⁸ qui a évalué cette élasticité à 2,12 pour le public d'Ile-de-France.

2. Pour neuf organismes examinés en comptabilité analytique, les coûts liés au développement des ressources propres excèdent, pour la majorité des activités, les recettes qu'elles dégagent

2.1. Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire

La mission a adressé à dix établissements de son périmètre d'étude un questionnaire visant à retracer les coûts complets¹⁹ de certaines opérations ou catégories d'opérations. Seuls neuf d'entre eux ont été en mesure de répondre dans les délais impartis²⁰. Le CMN, bien qu'ayant fourni à la mission des éléments de comptabilité analytique, n'a pas été intégré à cette analyse en raison de son caractère très spécifique (péréquation entre une centaine de monuments).

Cette démarche procérait d'un premier constat, à savoir que la démarche de comptabilité n'a été engagée que dans un nombre restreint d'établissements. Sur les 36 retenus dans le périmètre d'investigation de la mission, seuls 5 ont développé une démarche de comptabilité analytique, qui pour certains est récente (2013 est le premier exercice exploitable pour le musée du Louvre).

La comptabilité analytique est une composante essentielle du pilotage quotidien des établissements et un atout dans l'établissement de relations de qualité avec la tutelle. Elle permet d'éclairer les décisions, dans un contexte de ressources publiques contraintes, et d'établir plus précisément l'équilibre dépenses/recettes des activités poursuivies, ainsi que de déterminer dans quelle mesure elles contribuent à l'équilibre général de l'établissement ou consomment au contraire une partie des ressources publiques, au détriment le cas échéant des missions de service public.

¹⁷ Ces résultats sur les 24 établissements n'excluent pas des variations différentes d'un établissement à l'autre.

¹⁸ « *La modélisation de la fréquentation payante du musée du Louvre* », CREDOC, novembre 2015.

¹⁹ Sur le périmètre des établissements analysés par la mission, l'analyse en coûts complets permet de répartir entre 90 % et 100 % des charges comptabilisées aux comptes financiers 2013, à l'exception du musée du Quai Branly (46,5 %) (cf. tableau 11). La masse salariale prise en compte dans cette analyse comprend les ETP portés par les EP ainsi que ceux financés sur le T2 su MCC.

²⁰ RMN-GP, Opéra de Paris, Universcience, musée du Louvre, musée d'Orsay, musée du Quai Branly, EP Versailles, Universcience et BnF.

Utile dans une perspective d'amélioration continue de l'efficacité de la gestion, le déploiement d'une comptabilité analytique permet également de répondre aux exigences fiscales (détermination du résultat des activités relevant du secteur marchand concurrentiel susceptible d'être soumis à l'impôt) et de satisfaire aux obligations du droit européen de la concurrence (distinction en comptes séparés pour les services d'intérêt général dont l'établissement est chargé, susceptibles d'être financés par des ressources publiques, et les activités de type commercial²¹).

La mission estime nécessaire le déploiement d'un outil de comptabilité analytique dans tous les établissements culturels de l'État, permettant de présenter, aux organes dirigeants de l'établissement ainsi qu'à la tutelle, un résultat en coûts complets de chacune des activités poursuivies.

Le caractère à l'heure actuelle embryonnaire de cette démarche a conduit la mission à proposer aux établissements de son périmètre d'étude n'étant pas équipés d'un outil d'analyse qui leur soit propre, un support Excel permettant d'aboutir à des comptes de résultat simplifiés, en coûts directs ainsi qu'en coûts indirects, pour chaque type d'activité à l'origine de ressources propres.

2.2. L'exploitation des données de comptabilité analytique des établissements appelle un certain nombre de réserves méthodologiques

À ce stade, la mission souhaite signaler les quelques insuffisances méthodologiques suivantes :

- ♦ les amortissements²² ne sont pas systématiquement et intégralement inclus dans les charges à répartir, dans les données des établissements disposant de leur propre comptabilité analytique comme dans le support de la mission (cf. encadré 1 *infra*) ;
- ♦ le fait que la masse salariale soit rarement répartie sur chacune des activités ne donne pas une visibilité en coûts complets ;
- ♦ les ressources de mécénat sont traditionnellement fléchées sur les activités qu'elles concourent à financer mais les moindre produits associés aux contreparties accordées sont rarement valorisés en comptabilité ;
- ♦ les données analysées par la mission ne sont que partielles, soit que les établissements sollicités n'aient pas été en mesure de répondre dans les délais impartis (un des dix sollicités), soit que la comptabilité analytique propre à certains établissements présente des limites dans l'exploitation des données disponibles ;
- ♦ enfin, l'exploitation des données analytiques du musée du Louvre présente certaines limites dans la conduite de l'exercice qui était proposé dans le cadre de la mission. Ainsi, il n'a pas été possible d'isoler les coûts associés à chacune des activités de type locations d'espaces, droits de tournage et valorisation du patrimoine (redevances et concessions, valorisation de la propriété intellectuelle), qui sont globalisées dans une fonction support « développement des ressources propres ».

L'analyse en coûts complets a été menée exclusivement sur l'exercice 2013.

²¹ Cf. Directive n° 2000/52/CE du 26 juillet 2000 modifiant la directive 80/723/CEE relative à la transparence des relations financières entre les États membres et les entreprises publiques.

²² La comptabilité analytique du musée du Louvre ne ventile ainsi pas les charges d'amortissement des bâtiments.

Encadré 1 : Méthodologie retenue dans le support d'analyse proposé par la mission

Produits :

- a été choisie une vision extensive du chiffre d'affaires, dont le calcul est étendu aux comptes 75 et 79, qui incluent respectivement les droits d'auteur et de reproduction (redevances de l'agence photographique de la RMN) et les refacturations (transfert de charge des locataires d'espaces commerciaux ; transferts de charges dans le cadre des co-expositions) ;
- les subventions affectées à une activité – hors subvention de fonctionnement générale – sont incluses dans les produits ;
- dans cette première analyse globale, les contreparties accordées dans le cadre du mécénat constituent des moindres recettes comptabilisées comme telles dans les produits des activités concernées (ex : billetterie, locations d'espace, etc.). Une analyse plus précise de l'activité mécénat est établie dans l'annexe spécifique sur le sujet.

Charges :

- la masse salariale comprend les emplois rémunérés sur les crédits de titre 2 (T2) portés par le budget de l'État ;
- les charges représentant les acquisitions d'œuvres (657) ne sont pas imputées ;
- afin de neutraliser les investissements, notamment au titre de l'entretien des monuments historiques, qui ne sont pas financés par l'établissement, les charges d'amortissement sont réparties après déduction de la quote-part de subvention d'investissement virée au compte de résultat, conformément à l'instruction DGFIP du 18 décembre 2012.

Deux inducteurs de coûts ont été retenus (afin d'éviter les distorsions liées à la structure des charges – notamment le poids de la masse salariale dans chaque type d'activité) :

- la part de la masse salariale de l'activité (y compris celle portée par les crédits du T2 du ministère) dans la masse salariale de l'établissement (y compris celle portée par le T2 du ministère), hors fonctions supports : cet inducteur sert à répartir la masse salariale « indirecte » ;
- la part des charges directes suscitées par l'activité (hors masse salariale) dans les charges totales de l'établissement, hors fonctions supports : cet inducteur sert à répartir les charges « indirectes » (hors masse salariale).

2.3. La mission a évalué le résultat par activité en coûts complets pour chacun des établissements de l'échantillon

Le Musée du Quai Branly a choisi de ne pas ventiler dans le support d'analyse des coûts les charges associées au département de la recherche qui met en œuvre, selon l'établissement, des missions relevant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ce choix conduit à n'inclure dans le périmètre de la présente analyse que 69 % de la masse salariale en coûts directs et 38 % des autres charges de fonctionnement.

Annexe I

L'écart important constaté, pour le Musée du Quai Branly, entre coûts directs et coûts indirects tient à l'imputation en fonctions supports du contrat multi-service (CMS), dont il n'était pas possible de répartir les charges sur les différentes activités. Compte tenu des activités portées par le contrat multiservices²³, dont les métiers servent avant tout les activités réalisées sur le site de l'établissement, il peut être plus pertinent de ne pas en répartir les coûts sur les activités d'ingénierie culturelle et d'organisation d'expositions itinérantes (dont l'équilibre en coûts complets n'est pas profondément modifié, de -377 k€ à -352 k€). L'activité d'ingénierie culturelle devient alors quant à elle bénéficiaire en coûts complets (+267 k€).

Le Musée d'Orsay n'a imputé aucun coût direct sur les activités d'ingénierie et de valorisation de la propriété intellectuelle, ce qui, compte tenu des clefs de répartition retenues pour déverser les fonctions supports (part des charges de l'activité dans les charges totales de l'EP) conduit à ce que, en lecture directe, le résultat de ces activités soit assimilé à leur chiffre d'affaire. Pour affiner l'analyse, la mission a procédé à une nouvelle estimation du résultat en imputant, à proportion du chiffre d'affaire de chacune de ces activités, les coûts indirects identifiés pour une activité de gestion comparable (gestion des redevances d'occupation domaniale).

Tableau 12 : Part des coûts ventilés en comptabilité analytique, par rapport au total des coûts identifiés au compte financier des organismes (2013)²⁴

	En €	En % des charges identifiées au compte financier 2013
Musée du Louvre	175 181 000,00	90,18
Opéra de Paris	192 656 311,00	94,98
RMN-GP	178 445 079,48	101,48
Musée du Quai Branly	27 940 769,00	44,47
Musée d'Orsay	56 173 440,00	96,27
EPDC de Versailles	91 968 196,00	100,10
CNAC-GP	100 069 054,75	82,00

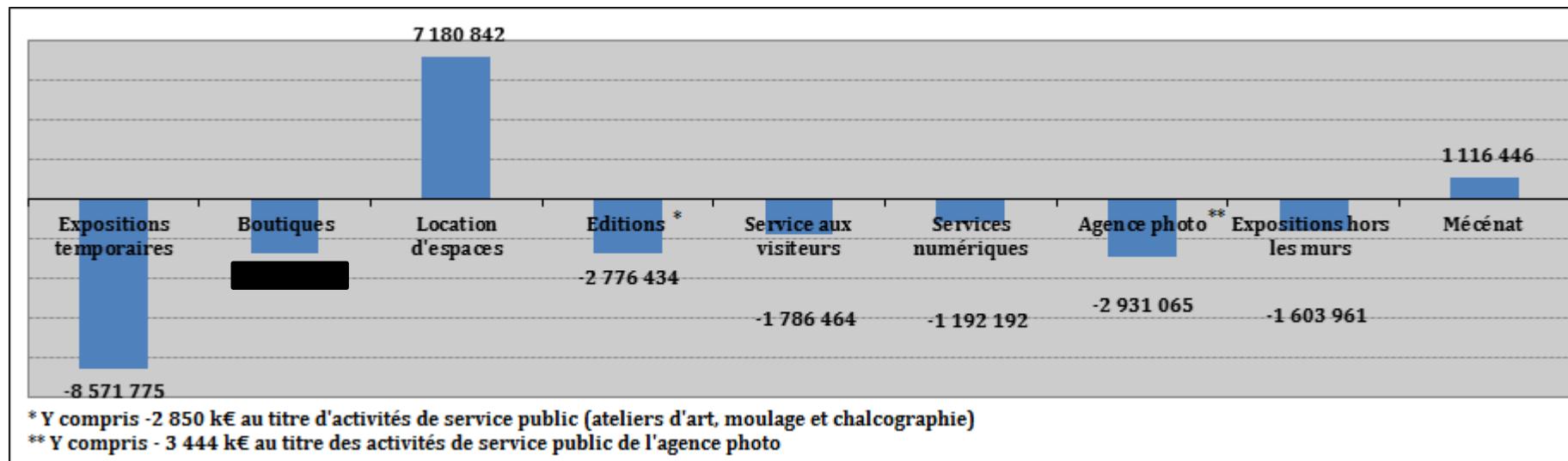
Source : Mission.

NB : Les écarts entre les données présentées en comptabilité analytique et les données des comptes financiers sont liés au périmètre des charges réparties.

²³ Le CMS porte les fonctions suivantes : sûreté, accueil, surveillance, sécurité incendie, fonction de maintenance du site et du jardin, nettoyage, réservations, tenue du standard téléphonique.

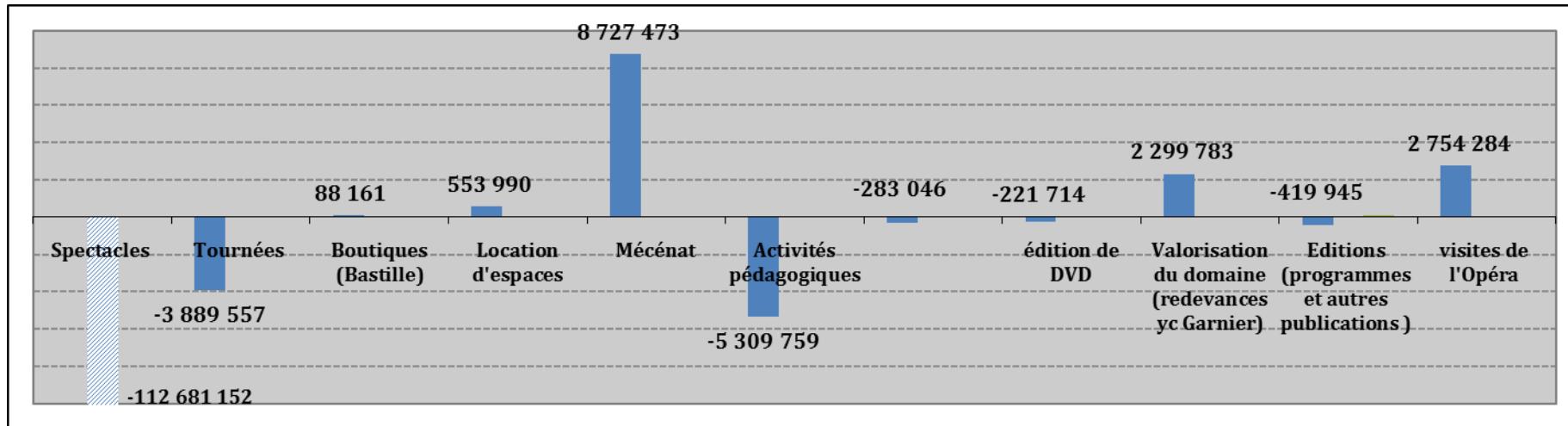
²⁴ La BnF et Universcience n'ont pas été interrogés sur l'ensemble de leur périmètre d'activité et ne figurent donc pas dans ce tableau.

Graphique 11 : Résultats par activité en coûts complets - RMN-GP - 2013 (en €)



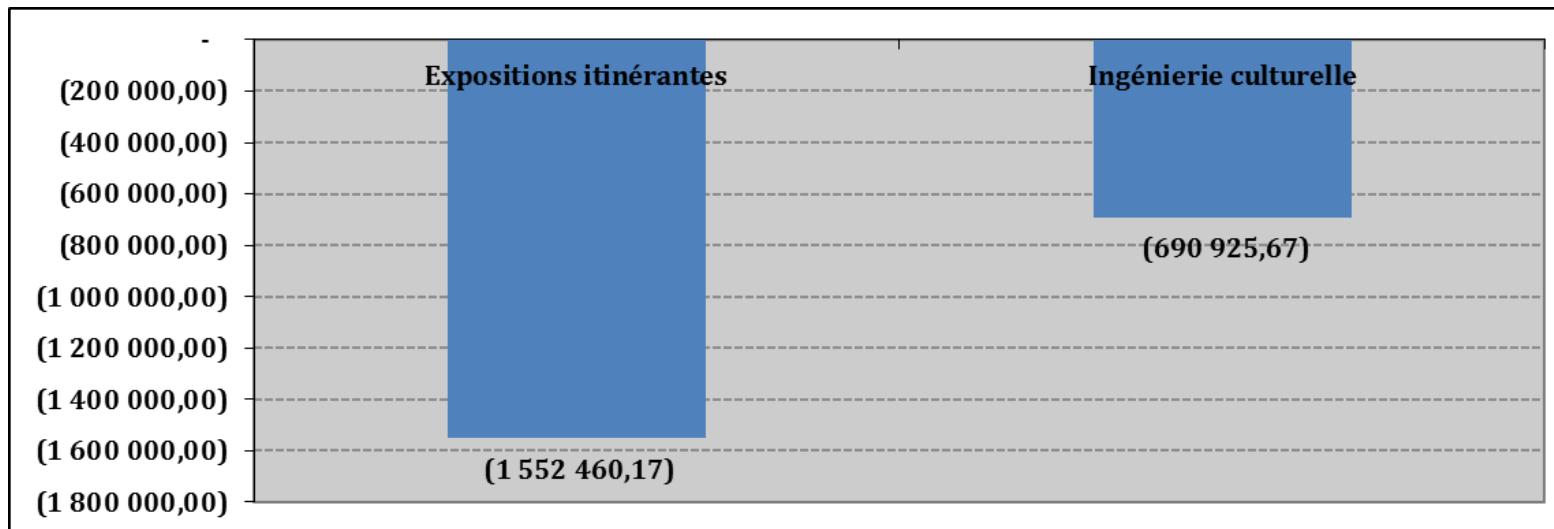
Source : Mission. Comptabilité analytique de la RMN-GP.

Graphique 12 : Résultats par activité en coûts complets - Opéra de Paris - 2013 (en €)



Source : Mission. Comptabilité analytique de l'Opéra de Paris.

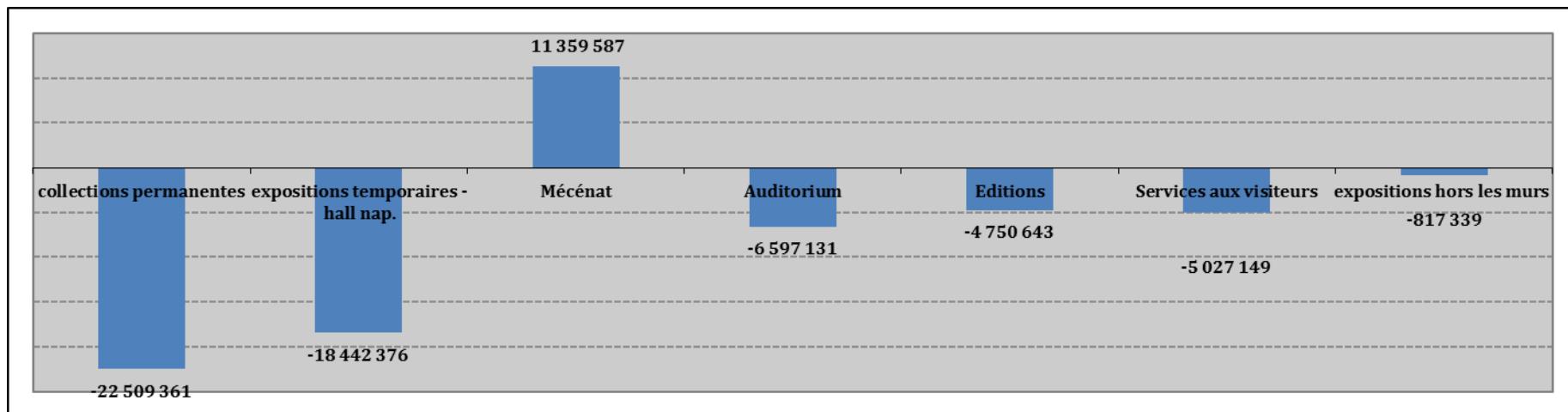
Graphique 13 : Résultats par activité en coûts complets – Universcience - 2013 (en €)



Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

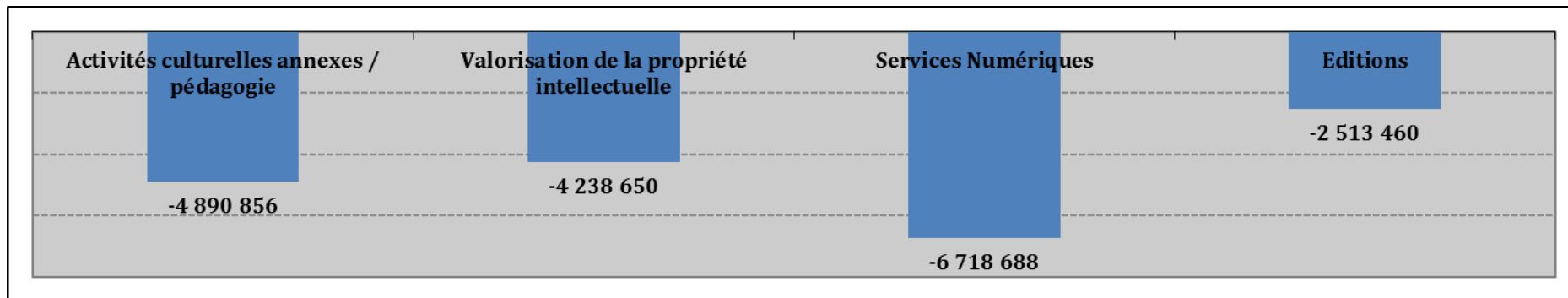
Annexe I

Graphique 14 : Résultats par activité en coûts complets - Musée du Louvre - 2013 (en €)



Source : Mission. Comptabilité analytique du musée du Louvre.

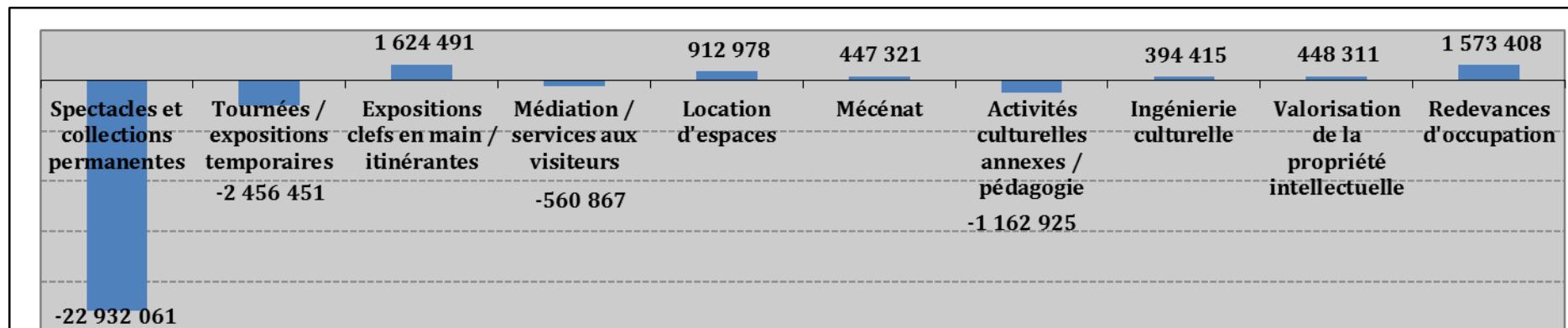
Graphique 15 : Résultats par activité en coûts complets - BnF - 2013 (en €)



Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

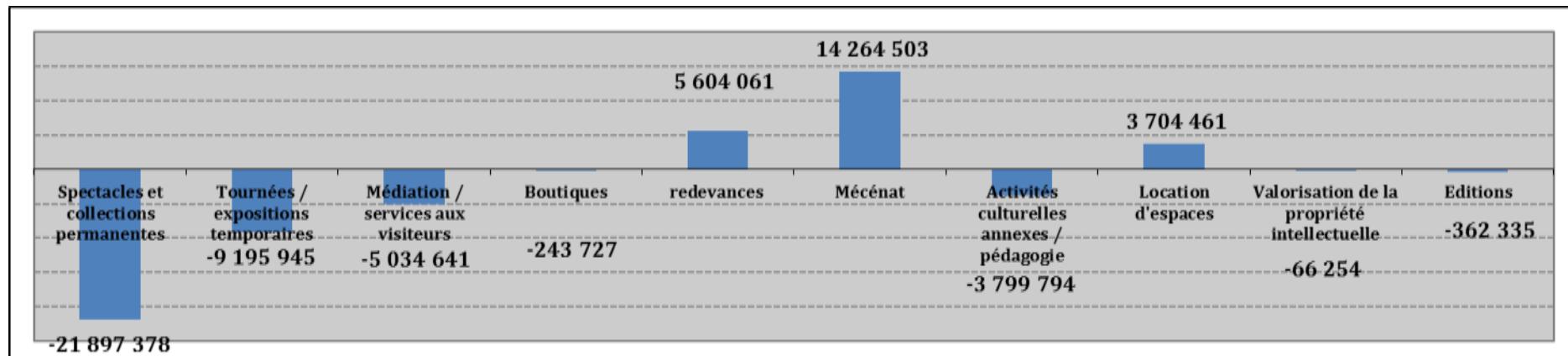
Annexe I

Graphique 16 : Résultats par activité en coûts complets - Musée d'Orsay - 2013 (en €)



Source : Mission.

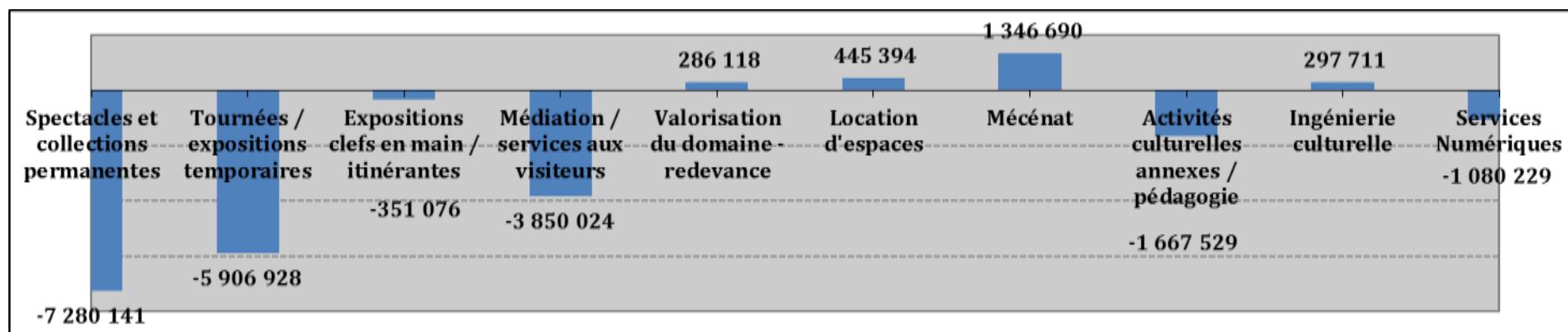
Graphique 17 : Résultats par activité en coûts complets - EPDC de Versailles - 2013 (en €)



Source : Mission.

Annexe I

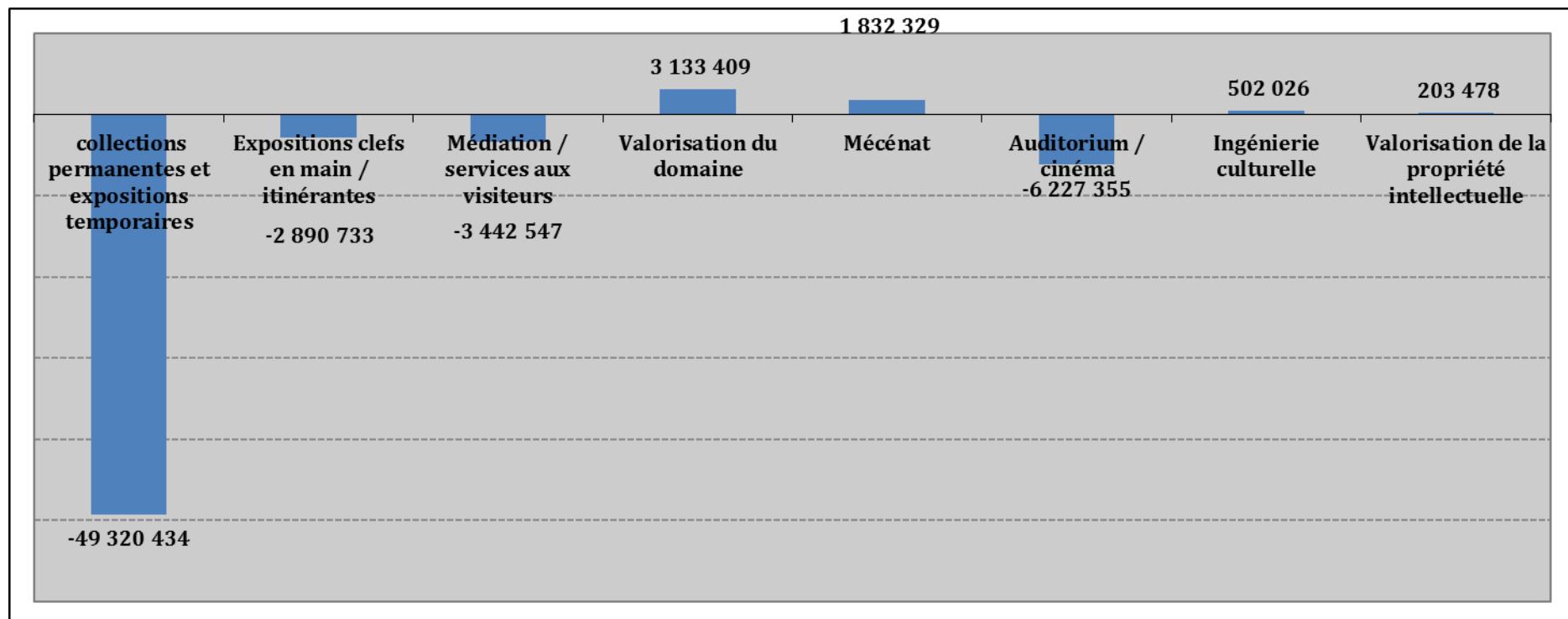
Graphique 18 : Musée du Quai Branly - 2013 (en €)



Source : Mission.

Annexe I

Graphique 19 : CNAC-GP - 2013 (en €)



Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

2.4. La valorisation du domaine, les locations d'espaces et les recettes de mécénat sont les seules activités contribuant positivement à l'équilibre des établissements

En moyenne, les établissements de l'échantillon analysé²⁵ dégagent un résultat globalement déficitaire, en coûts complets, de l'ordre de 50,5 M€. Seules trois activités (cf. graphique 19 *supra*) contribuent positivement à l'équilibre financier des établissements (cf. tableau 13 *infra*) : les locations d'espaces, +2,56 M€, la valorisation du domaine, +2,59 M€ et le mécénat, +5,6 M€ (+1,9 M€ si l'on prend en considération la dépense fiscale induite).

En outre, alors que l'équilibre de certaines activités peut varier d'un établissement à l'autre (positif dans un cas, négatif dans l'autre), ces trois activités sont systématiquement bénéficiaires, sur chacun des établissements considérés, sous réserve, concernant le mécénat, de la prise en compte de la dépense fiscale²⁶.

Il est remarquable que les ressources dégagées ne suffisent pas à couvrir les coûts nets induits par les autres activités, annexes aux missions « cœur de métier » des établissements, dont l'un des buts est de créer des ressources propres. Si l'on prend globalement l'ensemble des établissements du périmètre considéré, hors ce qui constitue leur cœur de métier, à savoir les visites des collections permanentes et des expositions temporaires, l'organisation de spectacles et de tournées et l'offre de médiation aux visiteurs, qui représentent plus de 98,6 % du résultat total moyen (-49,8 M€), les ressources propres dégagées par les trois activités bénéficiaires (10,7 M€ et 7 M€ hors dépense fiscale associée au mécénat) ne couvrent pas l'intégralité du déficit induit par les autres activités (-11,4 M€). En outre, il faut noter que les ressources de mécénat analysées ici incluent à la fois le mécénat de fonctionnement et le mécénat d'investissement, et sont donc, au moins partiellement, fléchées sur des dépenses d'investissement supplémentaires, qui ne sont pas prises en compte ici.

Pour quatre²⁷ des sept établissements analysés ici, le résultat agrégé des activités annexes aux missions « cœur de métier »²⁸, est déficitaire. La subvention pour charge de service public contribue donc à financer au moins partiellement la gestion des boutiques et des auditoriums, l'ingénierie culturelle, la valorisation de la propriété intellectuelle, la production éditoriale, les services numériques et l'organisation d'expositions itinérantes (cf. tableau 13 *infra*).

Tableau 13 : Résultat agrégé des activités hors missions « cœur de métier »²⁹ en €

Opéra de Paris	RMN-GP	Musée du Louvre*	EPDC de Versailles	Musée du Quai Branly	Musée d'Orsay	CNAC-GP
8 189 227	-2 952 747	-805 526	19 100 915	-2 395 213	4 749 245	-11 937 635

Source : Données de comptabilité analytique des établissements. Retraitements mission.

* (hors résultats des locations d'espaces et des redevances – non renseignés dans la comptabilité analytique).

²⁵ On en rappelle la liste : Musée du Louvre, Opéra de Paris, musée d'Orsay, EPDC de Versailles, musée du Quai Branly, Universcience, RMN-GP, CNAC-GP et BnF.

²⁶ Le résultat analytique après prise en considération de la dépense fiscale du mécénat est, par exemple, déficitaire pour la RMN-GP (-210 k€).

²⁷ Les données de comptabilité analytique du Musée du Louvre ne présentent pas l'équilibre des locations d'espace et des redevances. Compte tenu de l'importance des ressources nettes dégagées par ces activités, le résultat agrégé de cet établissement serait certainement bénéficiaire si ces ressources étaient incluses.

²⁸ Donc hors visites des collections permanentes et des expositions temporaires, organisation de spectacles ou de tournées et la médiation aux visiteurs.

²⁹ Boutiques, valorisation de la propriété intellectuelle, auditorium, éditions, services numériques, ingénierie culturelle, mécénat, redevance domaniale et locations d'espaces.

Annexe I

En contribution en valeur, l'activité la plus fortement génératrice de ressources propres est la valorisation du domaine sous forme de redevances (+2,59 M€) puis l'activité de location (+2,56 M€) et enfin le mécénat, y compris en considérant la dépense fiscale (+1,9 M€).

Les plus forts taux d'autofinancement (cf. tableau 14 *infra*) sont atteints par la valorisation du domaine (384 %), puis les locations d'espaces (216 %). Le mécénat, en prenant en considération la dépense fiscale, atteint un taux de couverture de 157 % (671 % hors dépense fiscale). Un plus fort taux d'autofinancement indique que l'établissement peut escompter atteindre, pour chaque euro dépensé, un effet de levier plus important.

Le déséquilibre constaté sur les activités, dont l'un des objectifs est de générer des ressources propres pourrait tenir à :

- ♦ une insuffisance du chiffre d'affaires dégagé en raison d'une tarification insuffisante et/ou de la difficulté à identifier une demande solvable (cf. annexes relatives aux activités culturelles annexes) ;
- ♦ une certaine rigidité des coûts fixes exposés pour la mise en œuvre de ces activités, tenant notamment au poids de la masse salariale (cf. tableau 14 *infra*) ;
- ♦ une part d'activité structurellement déficitaire répondant au cahier des charges de l'établissement au titre des actions de service public.

Ainsi, il est significatif que les activités de gestion domaniale³⁰ et de locations d'espace³¹ dégagent un chiffre d'affaires par agent (ETP affecté en coûts directs) en moyenne supérieur à celui dégagé par les activités déficitaires (gestion de la propriété intellectuelle³², éditions³³).

³⁰ 1,63 M€/ETP à l'EPDC de Versailles, 0,95 M€/ETP au Musée du Quai Branly et 2,049 M€/ETP au Musée d'Orsay.

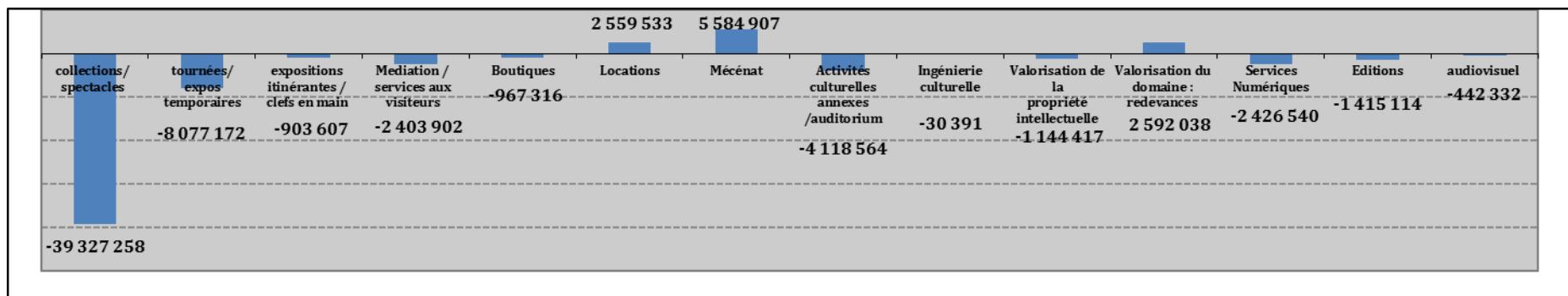
³¹ 0,651 M€/ETP à l'EPDC de Versailles, 0,297 M€/ETP au Musée d'Orsay, 0,351 M€ au Musée du Quai Branly.

³² 0,12 M€/ETP à l'EPDC de Versailles.

³³ 0,11 M€/ETP à l'EPDC de Versailles ; 0,35 M€/ETP au Musée d'Orsay ; 0,038 M€/ETP au Musée du Quai Branly.

Annexe I

Graphique 20 : Résultats en coûts complets - moyenne des établissements analysés 2013 (en €)³⁴



Source : Mission.

³⁴ Le résultat moyen, pour chaque activité, est obtenu à partir d'un échantillon d'établissements répondants qui n'est pas homogène pour toutes les activités, en raison d'une part du périmètre d'analyse retenu pour certains EP et d'autre part de l'appréciation qu'ont eue les établissements de la nature des activités qu'ils mettent effectivement en œuvre. Par exemple, l'activité d'édition audiovisuelle n'apparaît que pour deux EP (RMN-GP, Opéra de Paris), tandis que l'activité de médiation aux visiteurs est présente sur six établissements (Opéra de Paris, musée du Louvre, RMN-GP, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles).

Annexe I

Tableau 14 : Taux de couverture moyen, résultat moyen et poids de la masse salariale moyen dans l'activité - 2013

	Taux de couverture moyen en couts complets (en %)	Résultat en coûts complets en €	Poids de la masse salariale dans les coûts de l'activité (en%)
Spectacles et collections permanentes	50	-39 327 258	58
Tournées et expositions temporaires	37	-8 077 172	33
Expositions itinérantes et clefs en main	75	-903 607	66
Services aux visiteurs	50	-2 403 902	53
Boutiques	95	-967 316	39
Location d'espace	216	2 559 533	99
Activités annexes-auditoriums	7,5	-4 118 564	50
Ingénierie culturelle	95	-30 391	100
Propriété intellectuelle	64	-1 144 417	45
Services numériques	1,1	-2 426 540	60
Éditions	54	-1 415 114	45
Mécénat (point de vue établissement)	671	5 584 907	45
Mécénat (après contreparties et dépense fiscale)	157	1 915 489	68
Audiovisuel	53	-442 332	16
Redevances	384	2 592 038	25

Source : Mission.

ANNEXE II

Billetterie, médiation et services aux visiteurs

SOMMAIRE

1. SUR LA PÉRIODE 2004-2013, LES ORGANISMES CULTURELS ONT VÉCU UN TRIPLE PHÉNOMÈNE D'AUGMENTATION DE LA FRÉQUENTATION, DE HAUSSE DES TARIFS ET, S'AGISSANT DES MUSÉES, D'EXTENSION DES DISPOSITIFS DE GRATUITÉ, SANS DIVERSIFICATION NOTABLE DES MODALITÉS D'ACCÈS AUX COLLECTIONS ET SPECTACLES NI DE L'OFFRE DE SERVICES ATTACHÉE AUX BILLETS.....	1
1.1. Les recettes de billetterie sont essentiellement portées par une hausse des tarifs et de la fréquentation malgré une diversification limitée des stratégies de développement ou d'optimisation des recettes	1
1.1.1. <i>Les recettes de billetterie sont en hausse sur la période 2004-2013 du fait de l'augmentation des tarifs payants et de la fréquentation, malgré l'extension, s'agissant des musées et monuments, de politiques de gratuité volontaristes.....</i>	1
1.1.2. <i>Au-delà de la réflexion sur l'élaboration de la grille tarifaire, les stratégies de diversification des modalités d'accès aux collections ou spectacles et de l'offre de services attachées aux billets restent peu développées.....</i>	10
1.2. En dépit d'une augmentation importante depuis 2004, les tarifs pratiqués semblent largement acceptables si l'on considère, pour les musées et monuments, les prix en vigueur ailleurs en Europe et, pour les établissements de spectacle vivant, le taux de remplissage constaté	27
1.2.1. <i>Les musées et monuments nationaux pratiquent dans l'ensemble un niveau de prix inférieur, à taille et à prestige équivalents, à ceux de leurs homologues européens payants et une politique de gratuité qui s'est fortement étendue depuis dix ans mais dont la réussite en termes d'ouverture aux publics les plus éloignés des pratiques culturelles reste incertaine</i>	27
1.2.2. <i>Les établissements de spectacle vivant du périmètre de la mission bénéficient d'une forte attractivité leur ayant permis d'augmenter leurs tarifs tout en maintenant des taux de remplissage élevés.....</i>	50
1.3. Les études réalisées par la mission montrent que les prix pratiqués ne sont pas le seul facteur de décision des visiteurs et que leur hausse sur les dix dernières années n'a pas eu d'impact significatif sur la fréquentation payante des organismes culturels.....	54
1.3.1. <i>Si le prix d'accès aux musées et monuments reste un facteur important de choix, il n'est pas le seul en cause si l'on considère que ce prix est en moyenne jugé acceptable par le public français qui pratique ces établissements et que son augmentation au cours des dix dernières années n'a pas un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus</i>	54
1.3.2. <i>Le prix des activités de spectacle vivant, s'il est jugé acceptable par la majorité des Français qui le pratiquent, est le premier facteur de renoncement même s'il en est d'autres comme la difficulté à pouvoir réserver et l'éloignement.....</i>	63

1.4. Les établissements identifient mal à ce stade les coûts associés à la billetterie et aux offres de médiation et de service aux visiteurs ce qui limite l'optimisation des décisions stratégiques et la réduction des coûts	65
1.4.1. <i>Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire et la connaissance des coûts associés à la billetterie et aux services aux visiteurs associés très limitée.....</i>	65
1.4.2. <i>Si sur l'échantillon d'établissements analysés, le tarif des billets d'entrée approche le coût complet d'une visite, les dispositifs de gratuité limitent la contribution de la billetterie au financement des activités culturelles, le reste à charge étant financé par la subvention publique</i>	65
2. LA DYNAMISATION DES RECETTES DE BILLETTERIE DOIT S'ARTICULER AUTOROUND TROIS AXES STRATÉGIQUES : L'OPTIMISATION DE LA POLITIQUE TARIFAIRES, L'AMÉLIORATION ET LA VALORISATION DES CONDITIONS D'ACCÈS ET DE VISITE, ET LE DÉPLOIEMENT D'OFFRES DE SERVICES PAYANTS RÉPONDANT AUX ATTENTES DES VISITEURS ET DES SPECTATEURS	69
2.1. Des marges de progression existent en matière d'optimisation de la politique tarifaire pour certains établissements tout en restant étant attentif à l'objectif de démocratisation de l'accès à la culture	69
2.1.1. <i>Des marges d'augmentations tarifaires existent pour certains établissements et pour certaines catégories de public tout en étant attentif au niveau de la fréquentation associée et à la composition des publics.....</i>	69
2.1.2. <i>Peuvent être remises en cause celles des tarifications réduite ou gratuités qui s'apparentent à un effet d'aubaine pour ceux qui en bénéficient.....</i>	73
2.1.3. <i>Intégrer des suggestions de dons au moment de l'achat des billets contribuerait à l'augmentation des ressources de billetterie.....</i>	73
2.1.4. <i>La modulation des tarifs en fonction du moment de l'activité culturelle peut représenter une réelle opportunité pour l'accroissement des recettes.....</i>	74
2.2. L'amélioration des conditions d'accès et de visite correspond à une attente forte des visiteurs qui pourrait être valorisée dans le prix des billets	77
2.2.1. <i>Pour les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil (SCN notamment), une communication active devrait permettre de renforcer la fréquentation.....</i>	77
2.2.2. <i>La facilitation de l'accès à la billetterie et aux établissements ainsi que les conditions de visite en termes d'affluence constituent des éléments valorisables dans le prix des billets</i>	79
2.3. La dynamisation des recettes de billetterie passe également par une meilleure qualification des offres de services payants en réponse aux principales attentes exprimées par les visiteurs et les spectateurs	82
2.3.1. <i>L'offre-type offerte au public peut être élargie et valorisée en conséquence si la différence est clairement perceptible</i>	82
2.3.2. <i>Des contenus spécifiques ou offres « premium » sont susceptibles d'être proposés à des publics à fort consentement à payer.....</i>	82
2.3.3. <i>Certaines médiations à forte valeur ajoutée peuvent être intégrées dans l'offre payante</i>	83
2.3.4. <i>Les organismes culturels doivent développer l'offre de services numériques aux visiteurs et spectateurs.....</i>	83

1. Sur la période 2004-2013, les organismes culturels ont vécu un triple phénomène d'augmentation de la fréquentation, de hausse des tarifs et, s'agissant des musées, d'extension des dispositifs de gratuité, sans diversification notable des modalités d'accès aux collections et spectacles ni de l'offre de services attachée aux billets

1.1. Les recettes de billetterie sont essentiellement portées par une hausse des tarifs et de la fréquentation malgré une diversification limitée des stratégies de développement ou d'optimisation des recettes

1.1.1. Les recettes de billetterie sont en hausse sur la période 2004-2013 du fait de l'augmentation des tarifs payants et de la fréquentation, malgré l'extension, s'agissant des musées et monuments, de politiques de gratuité volontaristes

1.1.1.1. En hausse de 8,9 % sur la période 2011-2013, les recettes de billetterie sont constituées principalement des ventes de billets d'accès à l'offre permanente

La mission a transmis le 6 octobre 2014 deux questionnaires, l'un quantitatif et l'autre qualitatif, aux 36 organismes culturels du périmètre qu'elle a retenu. Le contenu de ces questionnaires et les établissements auxquels ils ont été transmis sont détaillés dans l'annexe I.

Un questionnaire quantitatif n'a pas été réceptionné par la mission et deux ne sont pas exploitables en raison de l'absence de réponses des établissements suite à des demandes de précisions ou de compléments. Trois organismes culturels¹ ne sont donc pas intégrés dans les statistiques et données présentées dans cette annexe.

S'agissant des ressources propres issues de la billetterie², celles-ci ont été ventilées par les établissements selon différentes catégories de recettes :

- ◆ billetterie à l'unité pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres) ;
- ◆ billetterie à l'unité pour l'offre spécifique (ex : expositions temporaires pour les musées) ;
- ◆ billetterie groupée pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres) ;
- ◆ billetterie groupée pour l'offre spécifique (ex : expositions temporaires pour les musées) ;
- ◆ abonnements et produits de fidélisation ;
- ◆ autres recettes associées à la billetterie (ex : dons des visiteurs).

L'analyse de la part respective de ces 5 catégories de ressources de billetterie en 2012-2013 (voir graphique *infra*) pour les 33 établissements analysés montre que :

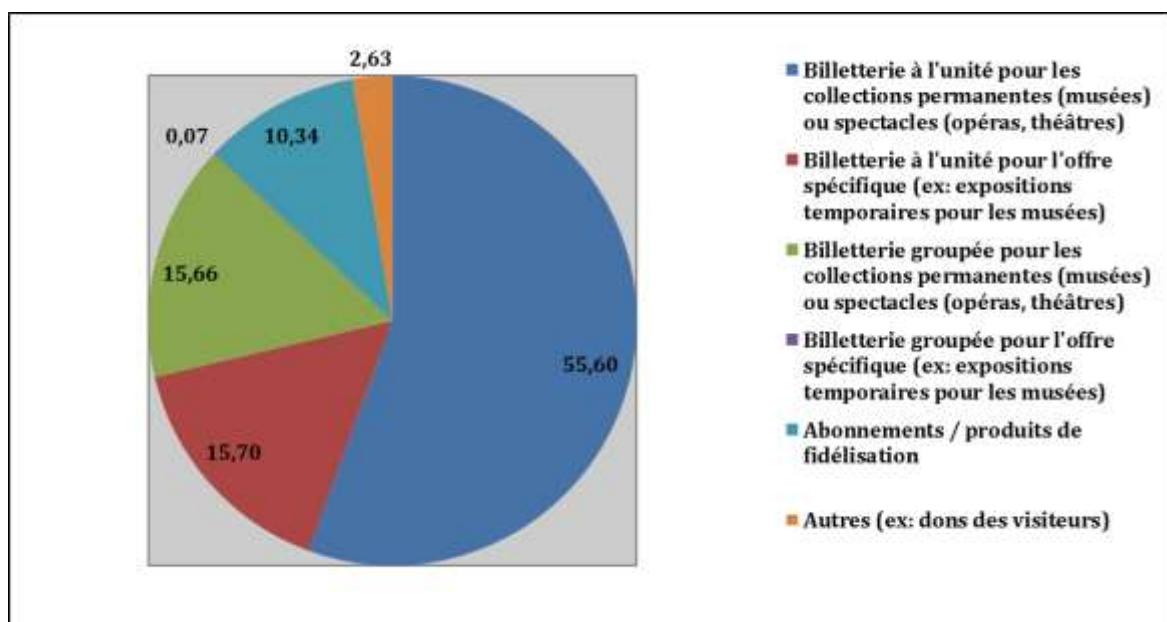
¹ Musée Guimet, château d'Ecouen et palais de Compiègne.

² Sont prises en compte ici les ressources de billetterie propres à l'activité principale de l'établissement (ex : visite du site pour les monuments). Ainsi, les recettes de billetterie relatives à des activités annexes de l'établissement (ex : visite de l'Opéra de Paris ou billetterie des auditoriums de musées) sont étudiées dans l'annexe spécifique sur ce sujet.

Annexe II

- ♦ les recettes associées à l'offre permanente (visite des collections pour les musées et spectacles pour les opéras et théâtres) constituent l'essentiel des ressources de billetterie, à hauteur de 71,3 % (55,6 % de billets à l'unité et 15,7 % de billets de groupe) ;
- ♦ les ventes de billets à des groupes représentent 15,8 % des ressources ;
- ♦ les recettes liées à la fidélisation des publics (ex : abonnements) représentent 10,3 % des ressources ;
- ♦ les autres formes de ressources de billetterie, telles que les dons de visiteurs (*via* les systèmes de dons suggérés au niveau des caisses ou d'urnes en sortie de musée), sont marginales, à hauteur de 2,6 %.

Graphique 1 : Part moyenne en 2012-2013 des 6 catégories de ressources de billetterie (en %)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

La part des six catégories de ressources de billetterie en 2012-2013 est variable selon les secteurs d'activité (voir tableau *infra*) :

- ♦ pour la catégorie « musées et patrimoine » (hors SCN), l'offre permanente représente l'essentielle des ressources (79,2 %), la vente de billets à des groupes est relativement importante (20,1 %) et les recettes issues des abonnements et produits de fidélisation sont relativement faibles (2,1 %) ;
- ♦ les musées et patrimoine SCN ne disposent pas de recettes de billetterie, celles-ci étant perçues par la RMN-GP puis reversées à hauteur de 4,5 % aux organismes sous forme de redevance ;
- ♦ les opérateurs d'exposition perçoivent une part importante de leurs recettes à travers l'offre spécifique (48,8 %) ;
- ♦ les secteurs « spectacle vivant » et « livre et médias » disposent de recettes importantes issues des abonnements et produits de fidélisation (respectivement 31,2 % et 75,0 %).

Annexe II

Tableau 1 : Répartition moyenne en 2012-2013 des ressources de billetterie par catégories d'organismes culturels (en %)

	Billetterie à l'unité pour l'offre permanente ³	Billetterie à l'unité pour l'offre spécifique ⁴	Billetterie groupée pour l'offre permanente	Billetterie groupée pour l'offre spécifique	Abonnements / produits de fidélisation	Autres (ex: dons des visiteurs)
Musée et patrimoine	59,20	14,38	20,00	0,10	2,07	4,26
Musée et patrimoine SCN	-	-	-	-	-	-
Spectacle vivant	52,97	0,10	15,22	0,00	31,15	0,56
Opérateur d'expositions	48,62	48,84	0,00	0,00	2,54	0,00
Manufacture	98,55	0,00	0,00	0,00	1,45	0,00
Livre et médias	0,00	25,05	0,00	0,00	74,95	0,00
Total	55,60	15,70	15,66	0,07	10,34	2,63

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

³ Collections permanentes pour les musées ou spectacles pour les opéras et théâtres.

⁴ Ex : expositions temporaires pour les musées.

Annexe II

On rappelle que la mission a déterminé, au sein des organismes retenus pour ses investigations, un périmètre restreint de 17 organismes auxquels ont été envoyés des questionnaires qualitatifs et quantitatifs plus approfondis (cf. annexe I).

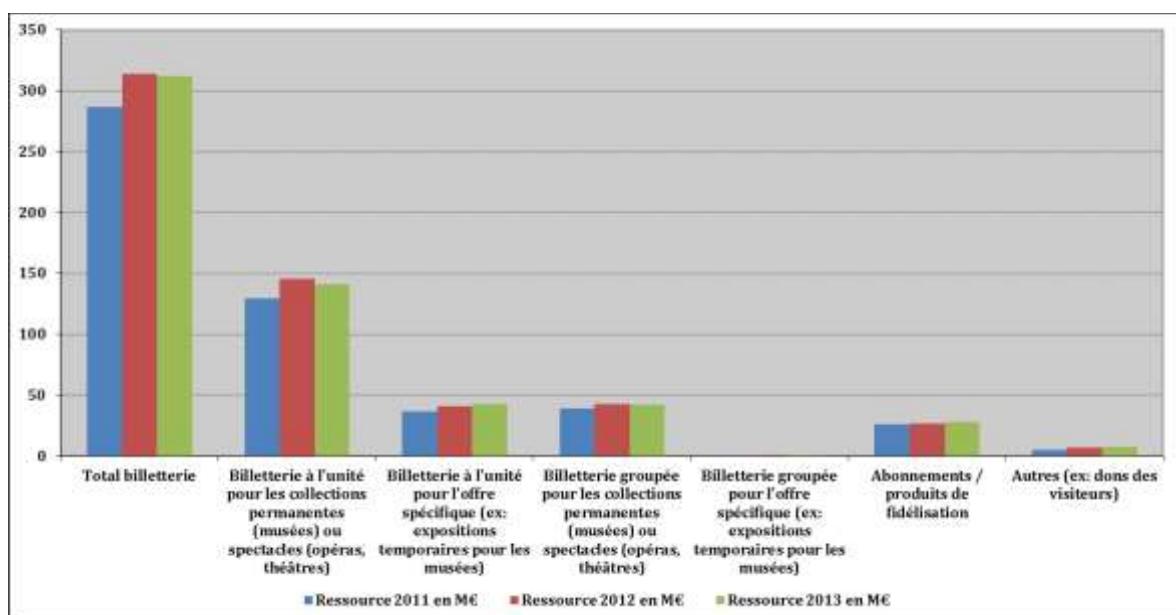
Pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint⁵, les recettes de billetterie sont en hausse globale de 8,9 % sur la période 2011-2013 (voir graphique *infra*).

Les trois catégories de ressources de billetterie en plus forte hausse sur la période sont :

- la billetterie à l'unité pour l'offre spécifique (+16,7 %) ;
- la billetterie groupée pour l'offre spécifique (+26,9 %) ;
- les autres recettes associées à la billetterie (+40,3 %).

Aucune des catégories de ressources de billetterie n'est en baisse sur la période considérée.

Graphique 2 : Évolution des recettes de billetterie en 2011, 2012 et 2013 en M€ selon les 6 catégories de ressources de billetterie (pour les établissements du périmètre restreint)⁶



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.1.1.2. À périmètre constant, la fréquentation des musées et monuments a augmenté de 28,9 % de 2004 à 2013, mais seulement de 12,8 % pour ce qui concerne la fréquentation payante

Cette partie concerne spécifiquement les musées, monuments et châteaux à qui la mission avait demandé, dans le cadre des questionnaires quantitatifs, de renseigner des données relatives à l'évolution de la billetterie sur la période 2004-2013 :

- nombre annuel de billets à l'unité payants (avec la ventilation entre nombre de billets plein tarif et tarif réduit) et de billets à l'unité gratuits vendus pour l'accès à la collection permanente ;
- prix du billet plein tarif et prix du billet tarif réduit au 1^{er} janvier de l'année concernée.

⁵ Hormis le musée Guimet.

⁶ Sur ce graphique, le total de la billetterie est supérieur à la somme des montants des catégories de ressources de billetterie, certains établissements n'ayant pas été en mesure de ventiler leurs ressources propres de billetterie selon les catégories attendues par la mission.

Annexe II

Ainsi, la mission a disposé de données de billetterie pour 33 musées, monuments et châteaux. Toutefois, comme le montre le tableau *infra*, certaines des données n'ont été renseignées par les établissements qu'à partir d'années ultérieures à 2004. Ces données sont donc exhaustives pour 10 organismes depuis 2004 (périmètre constant 2004-2013) et pour 27 depuis 2009 (périmètre constant 2009-2013).

Tableau 2 : Données de billetterie exploitées par la mission (années à partir desquelles les données ont été renseignées)

Nom de l'établissement	Nb billets payants	Dont Plein tarif	Dont tarif réduit	Nb entrées gratuites	Prix du billet plein tarif	Prix du billet tarif réduit	Périmètre constant 2004-2013	Périmètre constant 2009-2013
Total CMN	2004	-	-	2004	-	-		
Arc de Triomphe	2004	2009	2009	2004	2009	2009		X
Mont-Saint-Michel	2004	2009	2009	2004	2009	2009		X
Sainte-Chapelle	2004	2009	2009	2004	2009	2009		X
Panthéon	2004	2009	2009	2004	2009	2009		X
Carcassonne	2004	2009	2009	2004	2009	2009		X
Cité de l'Architecture	2008	-	-	2008	2007	2007		
Musée du quai Branly	2006	2006	2006	2006	2006	2006		X
Versailles (château)	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Versailles (Trianon)	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Versailles (passeports)	2004	2006	2006	2004	2004	2004		X
Fontainebleau	2011	2011	2011	-	2009	2009		
Chambord	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Grand Palais	2005	2005	2005	2005	2005	2005		X
Orsay	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Arts Déco	2004	2012	2012	2004	2004	2004		
Louvre	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Moreau	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Rodin	2004	-	-	2004	2005	2005		
Cluny	2005	2006	2006	2005	2004	2004		X
Saint-Germain	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Ecouen	2005	2006	2006	2005	2004	2004		X
Malmaison	2005	2006	2006	2005	2004	2004		X
Musée Chagall	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Musée Léger	2008	2008	2008	2008	2008	2008		X
Musée Picasso (Vallauris)	2005	2006	2006	2005	2005	2005		X
Compiègne	2005	2006	2006	2005	2004	2004		X
Cité de la Musique	2010	2010	2010	2010	2004	2004		
Musée de Sèvres	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
Opéra de Paris (visite)	2007	2007	2007	2007	2007	2007		X
Universcience (Palais)	2010	2010	2010	2010	2010	2010		
Universcience (Explora)	2004	2004	2004	2004	2004	2004	X	X
CNAC-GP	2004	2004	2004	2006	2004	2004		X

Source : Missions.

Certaines réserves méthodologiques sur la fiabilité des données collectées sont précisées dans l'encadré *infra*. La mission estime que les méthodes de comptabilisation des entrées de visiteurs devraient être harmonisées, en particulier s'agissant des systèmes de comptage des entrées gratuites qui engendrent vraisemblablement une sous-estimation de leur nombre.

Encadré 1 : Une grande diversité des méthodes de comptabilisation des entrées de visiteurs parmi les établissements

Le questionnaire quantitatif transmis par la mission aux établissements leur demandait de renseigner le nombre de billets à l'unité payants pour l'accès à la collection permanente (avec le *distinguo* plein tarif et tarif réduit), ainsi que le nombre de billets à l'unité gratuits. Pour autant, les éléments transmis à la mission par les organismes culturels présentent des différences de périmètres et de méthode de quantification, notamment :

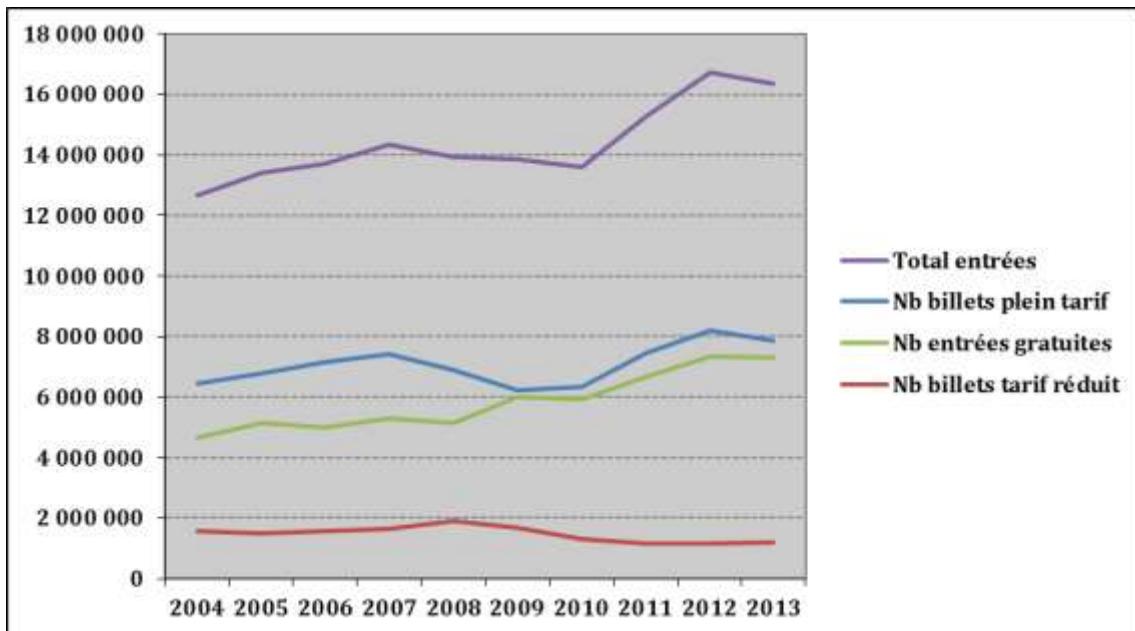
- certains établissements ont inclus les billets vendus à des groupes (ex : Louvre et Orsay) et d'autres non (ex : Centre Georges Pompidou) ;
- certains ont inclus les entrées des détenteurs de cartes de fidélité (ex : la RMN-GP a inclus les détenteurs de cartes Sésame en tarif réduit et Universcience les abonnés dans les entrées gratuites) et d'autres non (ex : Louvre, Centre Georges Pompidou et Orsay) ;
- l'accès aux expositions temporaires est inclus dans les données par certains établissements proposant des billets jumelés à titre facultatif (ex : Louvre) ou généralisés (ex : Centre Georges Pompidou), ou dans les établissements ne disposant pas de collections permanentes et dont l'activité principale est la réalisation d'expositions (ex : RMN-GP) ;
- le mode de comptabilisation des entrées gratuites est très variable d'un établissement à l'autre. Ainsi, le Louvre évalue ce nombre sur la base des études réalisées sur les publics (baromètre des publics du Louvre) et des comptages effectués par les agents de surveillance, alors que le Centre Georges Pompidou comptabilise les billets exonérés délivrés en caisse. Au musée d'Orsay, les entrées gratuites sont dénombrées par différence entre le comptage de la fréquentation totale, tel qu'il est réalisé aux entrées et sorties du musée par un dispositif électronique, doublé de contrôles manuels, et les données de fréquentation payantes issue du logiciel de vente et des états transmis par les revendeurs. Au château de Versailles, jusqu'à mi-2014 l'établissement partait des billets vendus et appliquait des taux d'entrées gratuites établi par une étude de publics de 2004-2005.

Au-delà de ces informations, la mission avait également questionné les établissements sur le nombre global de visiteurs accueillis en 2011, 2012 et 2013. Pour la plupart des établissements ce chiffre est supérieur à ceux du nombre de billets émis. En effet, certains organismes peuvent comptabiliser plusieurs fois un même visiteur qui accède à différentes parties de l'établissement ; ainsi, un visiteur du Centre Georges Pompidou qui visite à la fois les collections permanentes et deux expositions temporaires ne s'acquitte que d'un billet d'entrée mais compte pour trois visites et est donc comptabilisé trois fois.

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

Annexe II

Graphique 3 : Évolution de la fréquentation des musées et monuments par type de tarif d'entrée sur la période 2004-2013 (à périmètre constant)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

En effet, l'évolution des politiques tarifaires entre 2004 et 2013 a été marquée par une extension de la gratuité à différentes catégories de publics, avec en tout premier lieu la gratuité des 18-25 ans ressortissants de l'UE à partir du 4 avril 2009, étendue le 31 juillet 2009 aux jeunes non ressortissants de l'UE mais résidents de longue durée. Ainsi, à périmètre constant, la proportion d'entrées gratuites est passée de 36,8 % en 2008 à 43,7 % en 2010 (voir graphique *infra*). Plus généralement, on observe deux périodes principales :

- de 2004 à 2008, la proportion d'entrées gratuites se situe autour de 37 à 38 % ;
- de 2009 à 2013, cette proportion se situe entre 43 et 45 %.

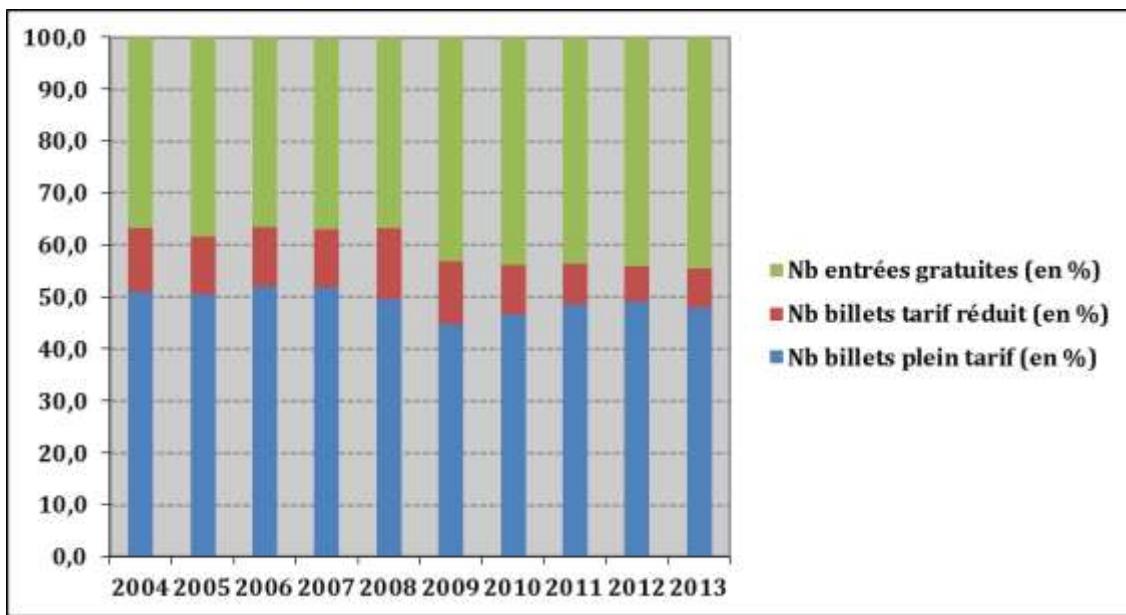
En supposant que cette évolution de la structure de vente des billets entre 2008 et 2010 soit due à la mise en place de la gratuité des 18-25 ans ressortissants de l'UE à partir du 4 avril 2009, la mission chiffre à 9,7 M€ le manque à gagner sur le périmètre constant 2004-2013⁷. Pour rappel, la gratuité pour les moins de 26 ans pour les collections permanentes avait coûté 23,2 M€ en 2010 en terme de compensation aux établissements selon un rapport de la Cour des Comptes⁸, donc sur l'ensemble des établissements concernés (soit un périmètre plus large que celui étudié ici). Désormais, cette compensation est intégrée dans la subvention pour charges de service public des établissements.

Par ailleurs, la proportion de billets tarif réduit diminue progressivement de 12,3 % à 2004 à 7,3 % en 2013.

⁷ Pour cela, la mission a appliqué au total des entrées 2010 la même répartition (plein tarif, tarif réduit et gratuit) qu'en 2008 puis a évalué les recettes correspondantes au regard des tarifs pratiqués dans chaque établissement. La différence entre ces recettes et celles calculées à partir des chiffres réalisés en 2010 est de 9,7 M€.

⁸ « *Les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010)* », Rapport de la Cour des Comptes, mars 2011.

Graphique 4 : Évolution de la proportion d'entrées plein tarif, tarif réduit et gratuites de 2004 à 2013 (à périmètre constant)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

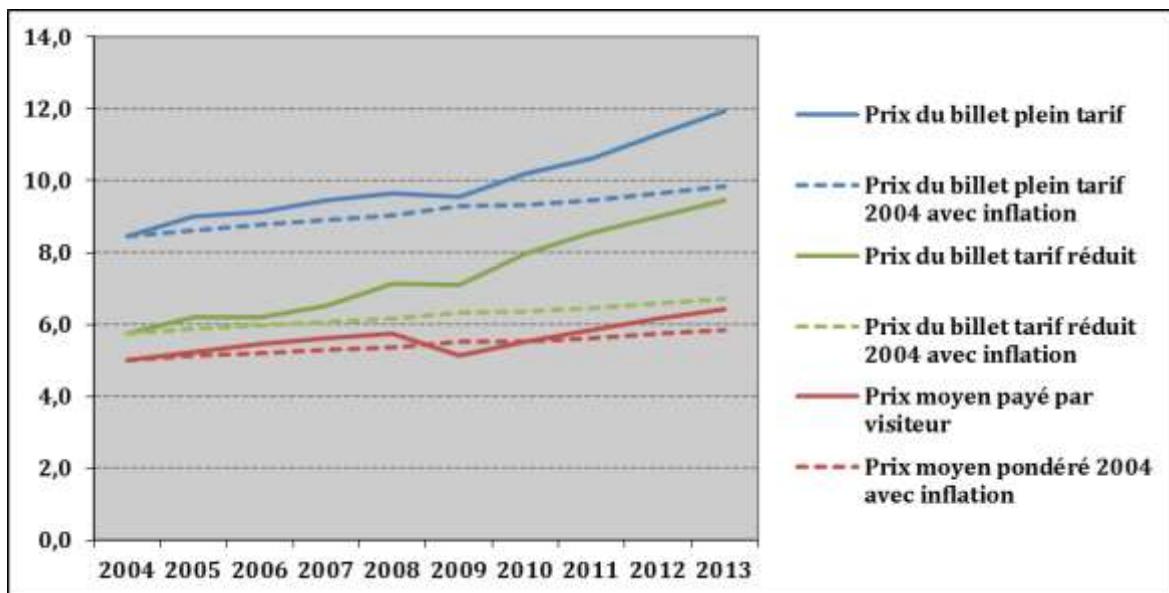
1.1.1.3. Alors que le prix du billet plein tarif est en hausse de 41,5 % sur la période 2004-2013, le prix moyen payé par visiteur n'a augmenté que de 28,4 %

La mission a analysé l'évolution du prix pondéré (en fonction de la fréquentation de chaque établissement) des billets plein tarif et tarif réduit. Étant donné la proportion importante d'entrées gratuites (voir *supra*), elle a également suivi l'évolution du prix moyen payé par visiteur. Elle a par ailleurs comparé ces résultats à l'évolution qu'auraient eue ces prix s'ils avaient varié comme l'inflation. Ces éléments sont présentés dans les deux graphiques *infra*.

À périmètre constant, le prix moyen pondéré du billet plein tarif est en hausse de 41,5 % sur la période 2004-2013, soit une progression de 21,4 % au-delà de l'inflation. Ce phénomène est encore plus important pour le prix du billet tarif réduit avec une hausse de 64,0 % sur la période, soit 40,7 % au-delà de l'inflation. Cependant, du fait de l'extension des mesures de gratuités, le prix moyen payé par visiteur n'a augmenté que de 28,4 % sur la période 2004-2013 soit 10,1 % au-delà de l'inflation.

Annexe II

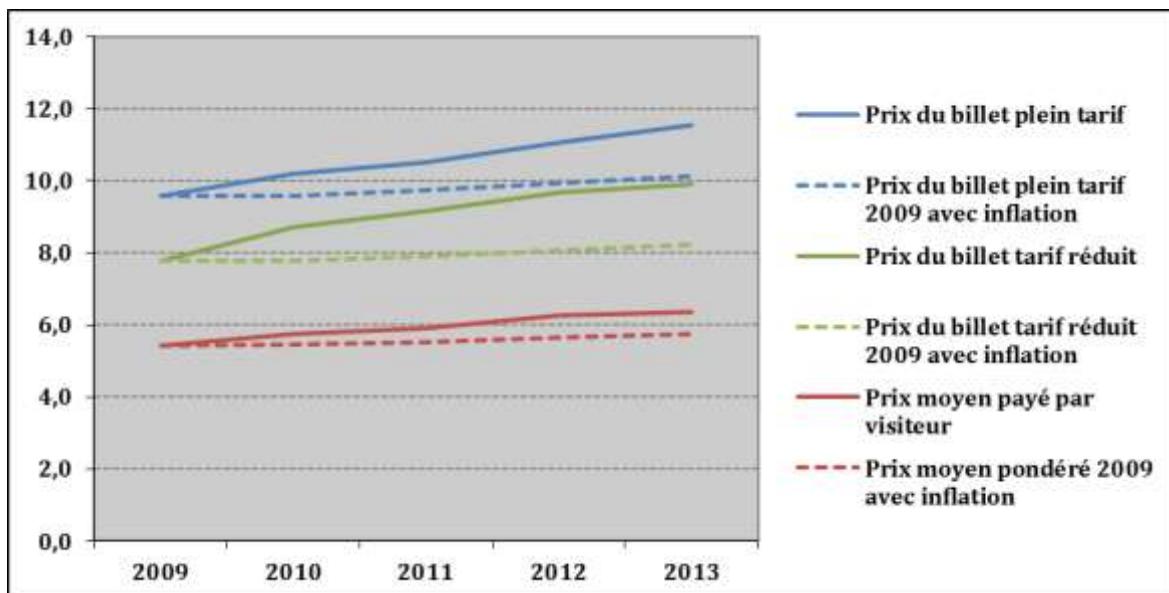
Graphique 5 : Évolution du prix des billets plein tarif, tarif réduit et moyen payé par visiteur de 2004 à 2013 et comparaison avec l'inflation (à périmètre constant)



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

À périmètre constant sur la période 2009-2013, le prix moyen pondéré du billet plein tarif est en hausse de 20,6 %, soit une progression de 13,9 % au-delà de l'inflation. Le prix moyen payé par visiteur a quant à lui augmenté de 17,1 %, soit 10,7 % au-delà de l'inflation (voir graphique *infra*).

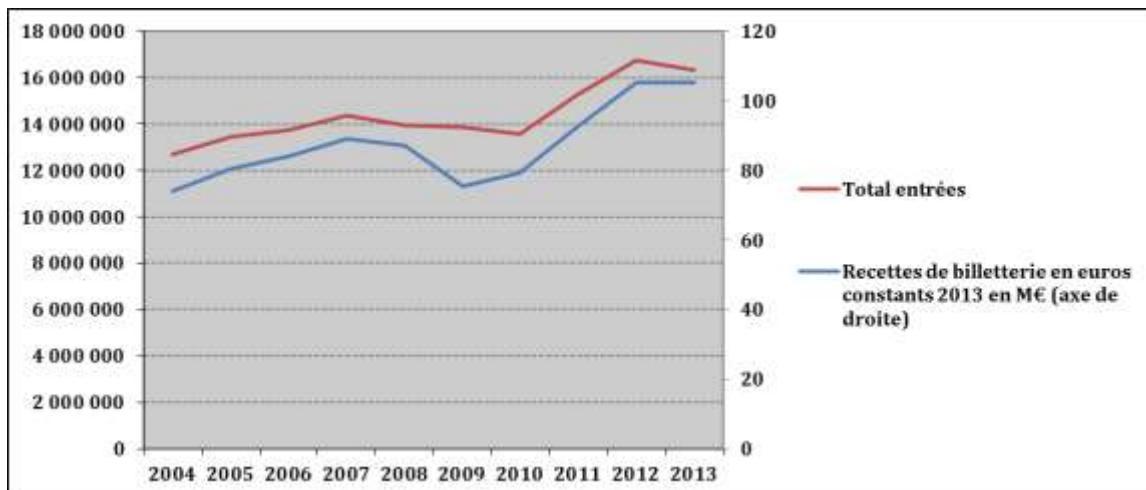
Graphique 6 : Évolution du prix des billets plein tarif, tarif réduit et moyen payé par visiteur de 2009 à 2013 et comparaison avec l'inflation (à périmètre constant)



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

À partir des données de ventes de billets plein tarif, tarif réduit et gratuits transmises par les organismes culturels, la mission a évalué les recettes correspondantes au regard des tarifs pratiqués dans chaque établissement. Elle a comparé l'évolution de ces ressources à la fréquentation des établissements (voir graphique *infra*). À périmètre constant sur la période 2004-2013, il en ressort que, en euros constants, ces recettes ont augmenté de 41,9 % entre 2004 et 2013. L'évolution de ces ressources est supérieure à celle du nombre total d'entrées (+28,9 % sur la période) avec des tendances de variations similaires, même si la baisse des recettes en 2009 (-13,6 %) est beaucoup plus importante que celle des entrées (-0,6 %) du fait de la mise en place de la gratuité pour les moins de 26 ans ressortissants de l'UE.

Graphique 7 : Évolution des recettes de billetterie (accès aux collections permanentes) et du nombre d'entrées sur la période 2004-2013 (à périmètre constant)



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

Une analyse plus détaillée de la tarification des musées et monuments est présentée dans la partie 1.2.1.1 *infra*.

1.1.2. Au-delà de la réflexion sur l'élaboration de la grille tarifaire, les stratégies de diversification des modalités d'accès aux collections ou spectacles et de l'offre de services attachées aux billets restent peu développées

1.1.2.1. *Les offres premium, les billets horodatés pour les visites, les suggestions de dons et la modulation tarifaire sont peu développés dans le spectacle vivant et quasi-inexistants dans les musées et monuments*

L'analyse des offres tarifaires et services proposés dans les organismes culturels de l'État à partir des questionnaires qualitatifs reçus par la mission (voir tableau *infra*) montre les points suivants :

- ♦ les services inclus dans le billet principal sont très variables d'un établissement à l'autre :
 - le billet principal peut donner accès à l'ensemble des expositions temporaires (ex : Centre Georges Pompidou, musée d'Orsay et musée Guimet) ou uniquement à une partie d'entre elles, en règle générale celles localisées dans le circuit de visite de la collection permanente (ex : musée du Louvre, musée du Quai Branly et musée des Arts Décoratifs) ;

Annexe II

- l'audioguide est parfois (ex : château de Versailles) mais pas systématiquement inclus dans le billet principal (ex : RMN-GP) ;
- pour le spectacle vivant, le programme est parfois inclus (ex : théâtre de la Colline, TNS) ;
- divers services sont parfois inclus (ex : offres multimédias, dépliants, casques amplificateurs, livrets jeux pour les enfants, etc.) ;
- ◆ seuls 5 des 16 établissements ayant répondu sur le sujet, soit 31 %, ont mis en place une modulation des tarifs en fonction de la période ; de plus, pour deux d'entre eux (Cité de la Musique et RMN-GP), ce système est mis en place de manière relativement ponctuelle ;
- ◆ seul un établissement (Universcience) a engagé une politique de *Yield Management* (tarification dynamique), mais uniquement pour la mise en vente des séances et non pour son activité muséale ;
- ◆ la possibilité d'acheter les billets à l'avance est très répandue, 100 % des établissements interrogés l'ayant mise en place ;
- ◆ seuls 5 établissements sur les 14 ayant répondu sur le sujet (hors spectacle vivant), soit 36 %, ont mis en place des billets horodatés ; parmi eux, le château de Versailles ne l'applique qu'aux groupes et le musée d'Orsay que de manière ponctuelle ;
- ◆ les offres premium restent peu répandues. 11 établissements sur 34 ayant répondu à la question, soit 34 %, ont mis en œuvre ce type d'offres, en règle générale sous forme de visites privilégiées en dehors ou pendant les heures d'ouverture pour ce qui concerne les châteaux et musées, et sous forme de couplage cocktail-spectacle pour ce qui concerne le spectacle vivant ; ces offres ne sont parfois proposées qu'aux entreprises et institutionnels (ex : théâtre de l'Odéon et Opéra Comique) ;
- ◆ peu d'établissements (8 sur 34 ayant répondu à la question, soit 24 %) n'ont pas de partenariats tarifaires avec d'autres acteurs ;
- ◆ parmi les établissements ayant répondu sur le sujet, seuls la Comédie française et le musée Guimet n'ont pas d'accord de commercialisation avec des mandataires de vente ;
- ◆ seuls 6 établissements sur 34 ayant répondu, soit 18 %, ont mis en place des dispositifs de dons au moment de l'achat des billets ou dans les circuits de visite.

Annexe II

Tableau 3 : État des lieux des offres de service proposées dans les établissements

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Bibliothèque nationale de France	Les billets d'entrées aux expositions comprennent des offres multimédia (ex: applications, visites virtuelles, bibliothèque numérique des jeunes, etc.)	Non	Non	Oui	Non	Non (mai à l'étude)	Oui (offres ponctuelles ou pérennes)	Oui (FNAC et Billetreduc.com)	Non (mais à l'étude)
Centre Georges Pompidou	Collections permanentes et expositions, livret gratuit	Oui (tarification haute et basse saison)	Non	Oui	Non	Non	Oui (Centre Pompidou Metz)	Oui (FNAC, Digitic, Ticketnet, RMN)	Non
Château de Compiègne	Audioguide des Grands Appartements et visites découverte des Musées du Second Empire et de la Voiture	-	-	-	-	Non	Oui (avec le château de Blérancourt et les offices de tourisme)	-	Non
Château de Fontainebleau	Expositions temporaires	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui (ex: avec le château de Vaux-le-Vicomte)	Oui (Cultival)	Oui (urne de collecte de dons installée dans le circuit des petits appartements)

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Château de Malmaison	Expositions temporaires (avec supplément lorsque cette exposition est co-organisée avec la RMN) et audio-guide	-	-	-	-	Non	Non	-	Non
Château de Versailles	Accès aux expositions temporaires et prêt d'un audioguide	Non (système haute/basse saison supprimé en 2010)	Non	Oui	Oui (pour les groupes uniquement)	Oui (visites Prestige pendant les horaires d'ouverture et Privilège en dehors)	Oui (Paris Museum Pass notamment)	Oui (FNAC, Ticketnet et Digitick)	Non
Château d'Ecouen	Certaines expositions sont accessibles avec le billet d'entrée	-	-	-	-	Non	Non	-	Non
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	Accès aux collections nationales et visite des ateliers (Sèvres), expositions temporaires et offres à destination du jeune public (Limoges)	-	-	-	-	Oui (visite des ateliers privilège à Sèvres)	Oui (de manière limitée, lorsque la programmation le permet)	-	Non
Cité de la Musique	Accès aux expositions temporaires, audioguide, concert dans le musée et livret jeu pour enfant	Oui (parfois des réductions sur les nocturnes)	Non	Oui	Oui (pour les expos temporaires)	Oui (pour les entreprises)	Oui (ex: Société des Amis du Louvre, Cinémathèque)	Oui (FNAC et Digitick)	Non

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Cité de l'architecture et du patrimoine	Visioguide, rencontres avec la conservation et visites incontournables	-	-	-	-	Non	Oui (ex: avec le Comité départemental du tourisme de Seine-Saint-Denis)	-	Non
CMN	Expositions/manifestations temporaires (selon les monuments)	Non	Non	Oui	Non	Oui (visites privilégiées)	Oui (au niveau local et national)	Oui (FNAC et Ticketnet)	Oui (test à la Sainte-Chapelle)
Comédie Française	Œuvres (ex: dans la galerie Jacques Charon) et mini-expositions	Non	Non	Oui	SO	Non	Non	Non	Non
Domaine national de Chambord	Dépliant de visite et expositions temporaires réalisées dans le château	Non (système haute et basse saisons abandonné en 2010)	Non	Oui	Non	Oui (visites prestige, écoute du brame)	Oui (avec des acteurs locaux du tourisme)	Oui (FNAC, Ticketnet et Weezevent)	Non
Grande Halle de la Villette	Non	Non	Non	Oui	SO	Non	Oui (partenaires privés et publics)	Oui (Fnac, Ticketnet et Digitick)	Non
INA	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Les Arts Décoratifs	Audio-guides et expositions dans le circuit de visite	-	-	-	-	Non	Oui (de manière ponctuelle)	-	Oui (urnes)
Mobilier National	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Musée d'archéologie de St-Germain	ND	-	-	-	-	Oui (ventes privilégiées : visite en dehors des heures d'ouverture)	Non	-	Non
Musée des arts asiatiques Guimet	Audioguide, exposition et collections permanentes depuis l'automne 2013 (généralisation du billet jumelé)	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui (dans le cadre d'expositions temporaires)	Non	Non
Musée d'Orsay	Accès à l'ensemble des espaces, collections permanentes et expositions temporaires depuis le 1er janvier 2014 (politique de billet unique)	Non	Non (mais oui pour les concerts de l'auditorium)	Oui	Oui (uniquement pendant les périodes où la programmation le justifie)	Non	Oui (avec d'autres EP)	Oui (Fnac, Digitick, Tickenet, Musée et Cie et Concertclass ic)	Non
Musée du Louvre	Collections permanentes, expositions temporaires en leur sein, musée Eugène Delacroix et antenne du Quai Branly	Non	Non	Oui	Non	Oui (visites privilégiées de 600€ pour 15 personnes maximum)	Oui (quelques expositions organisées avec la RMN ou d'autres musées)	Oui (France billet, Ticketnet et Ticketweb)	Non
Musée du moyen-âge de Cluny	Audioguide et plan-guide	-	-	-	-	Non	Oui (pour certaines expositions)	-	Non

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Musée du quai Branly	Collections permanentes et expositions temporaires du plateau des collections permanentes et de la Galerie Jardin	Non	Non	Oui	Non (sauf billets vendus via la FNAC)	Non	Oui (dans le cadre de l'adhésion avec des EP)	Oui (FNAC, Ticketnet, Digitick)	Non
Musée Gustave Moreau	Expositions temporaires (tarif majoré du billet principal)	-	-	-	-	Non	Oui (avec 4 institutions culturelles)	-	Non
Musée Picasso	Certains événements de l'auditorium qui se trouve sous douane, livret d'aide à la visite	-	-	-	-	Non	Oui (avec plusieurs institutions culturelles)	-	Non (en cours de réflexion)
Musée Rodin	Expositions temporaires, outils de médiation, petit journal, mode d'emploi des musées, livret jeu pour les enfants	-	-	-	-	Non	Non	-	Oui de manière ciblée (opération « 1€ pour 1 Rodin » en 2014)
Musées nationaux du XX ^e siècle	Collections permanentes et expositions pour les deux musées Chagall et Léger ; accès à d'autres musées de la Ville pour Picasso (billet principal géré par la ville de Vallauris) ; audioguides	-	-	-	-	Non	Oui (Riviera Pass)	-	Non

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Odéon-Théâtre de l'Europe	Casques amplificateurs pour les malentendants, rencontres « au bord du plateau » avec les équipes artistiques à l'issue de certaines représentations (sur réservation)	-	-	-	-	Oui (à destination des entreprises)	Oui (partenaires privés et publics)	-	Non (système à l'étude de proposition de don libre simultané à l'achat des billets en ligne)
Opéra-Comique	Non	-	-	-	-	Oui (à destination des entreprises et institutionnelles)	Non	-	Non
Opéra national de Paris	Accès aux espaces publics, une heure avant le début du spectacle et lors des entractes et, en journée, accès à l'exposition permanente de la Bibliothèque-Musée de l'Opéra	Oui (depuis 2014, régulation des prix selon le jour de la semaine)	Non (réflexion en cours)	Oui	Non (visite du Palais Garnier)	Oui, par l'AROP (ex: tarif majoré avec parking, programme, cocktail et dîner inclus)	Oui (partenaires privés et publics)	Oui (Fnac, Ticketac, Classictic, Music Opera, Théâtre Online)	Oui (l'AROP propose des billets à tarif majoré)
Palais de Tokyo	Médiation gratuite, documents d'aide à la visite, parcours d'enfants	-	-	-	-	Non	Oui (partenaires privés et publics)	-	Non

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
RMN-Grand Palais	Programmation culturelle de l'auditorium (rencontres, projections, débats) accessible librement, certaines applications téléchargeables et introduction à la visite de l'exposition par un conférencier (pour les primo-visiteurs)	Oui (ex: tarifs réduits aux heures creuses dans certaines expositions)	Non	Oui	Oui	Oui (groupes d'adultes voulant réserver un créneau de visite non prévu au planning et billets non datés coupe-file)	Oui (autres établissements, entreprises)	Oui (FNAC, Digitick et Ticketnet)	Non (mais à l'étude via la Carte Sésame)
Théâtre national de Chaillot	Non	-	-	-	-	Non	Non	-	Non
Théâtre national de la Colline	Programme de salle	-	-	-	-	Non	Ponctuellement (mise en place de parcours croisés avec des musées)	-	Non
Théâtre national de Strasbourg	Ateliers spécifiques (construits autour de l'accompagnement de ces spectateurs), visites du théâtre et programmes de salles	-	-	-	-	Non	Non	-	Non

Annexe II

Nom de l'établissement	Accès et services inclus dans le billet principal	Modulation des tarifs en fonction de la période	Yield management	Achat à l'avance de tickets	Billets horodatés	Offres premium	Partenariats tarifaires	Accords de commercialisation	Dispositifs de dons au moment de l'achat du billet
Universcience	Le billet du Palais de la Découverte donne accès aux espaces permanents et aux expositions temporaires, ainsi qu'aux ateliers et démonstrations	Oui (ex: selon des offres promotionnelles, définition d'une haute et d'une basse saison pour les groupes)	Oui, pour la mise en vente des séances	Oui	Oui, pour les expositions temporaires et les offres à séance	Non	Oui (ex: offres intégrées aux abonnements avec le Théâtre du Rond-Point, Orsay et l'EPPGHV)	Oui (France billet)	Oui (urne dans le hall d'accueil)

Source : Mission à partir des questionnaires qualitatifs.

ND : Non Disponible.

SO : Sans Objet.

1.1.2.2. *S'ils sont généralisés, les systèmes de fidélisation, et notamment les abonnements, représentent une part nettement plus importante dans la fréquentation des établissements de spectacle vivant que dans celle des musées et monuments*

Les systèmes de fidélisation des publics sont très répandus parmi les établissements. En effet, comme le montre le tableau *infra*, 71 % des organismes culturels (24 sur les 34 ayant répondu à la question) ont mis en place une politique de fidélisation. Parmi les 10 qui ne proposent pas de formule de fidélisation, 3 offrent des systèmes similaires via leurs sociétés d'amis.

Avec des taux de réabonnement qui s'étalent entre 20 % et 80 %, le succès de ces formules est variable d'un établissement à l'autre.

En règle générale, le nombre d'adhérents dans les musées et châteaux, qui va de quelques centaines (ex : 350 au musée Guimet) à plusieurs dizaines de milliers (ex : 42 300 détenteurs de la Carte Sésame au Grand Palais), est relativement faible par rapport à la fréquentation total des établissements. Le système d'abonnement est par contre beaucoup plus répandu dans le spectacle vivant (ex : 40 % du nombre de places de l'Opéra de Paris est vendu à des abonnés).

Annexe II

Tableau 4 : États des lieux des politiques de fidélisation proposées dans les organismes culturels de l'État

Nom de l'établissement	Politique de fidélisation	Nombre d'adhérents (moyenne 2011-2013)	Taux de réabonnement (%)
Bibliothèque nationale de France	Carte de lecteur et carte DUO (depuis le printemps 2014)	ND	ND
Centre Georges Pompidou	Cartes d'adhésion (solo, jeune, artiste, etc.)	46 000	34
Château de Compiègne	Non (mais carte annuelle des adhérents de la société d'amis)	ND	ND
Château de Fontainebleau	Non (mais carte annuelle des amis du château)	ND	ND
Château de Malmaison	Non (mais carte annuelle des amis de Malmaison)	ND	ND
Château de Versailles	Carte "Un an à Versailles"	11 300	43
Château d'Ecouen	Non	ND	ND
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	Non	ND	ND
Cité de la Musique	Abonnements (Parcours Cité et libre Pleyel)	ND	ND
Cité de l'architecture et du patrimoine	Pass de la Cité	3 700	ND
CMN	Non	SO	SO
Comédie Française	Abonnements	13 % des places	ND
Domaine national de Chambord	Carte abonné/privilège (depuis 2014)	66	SO
Grande Halle de la Villette	Adhésion	2 800	36
INA	SO	SO	SO
Les Arts Décoratifs	Adhésion	2 200	80
Mobilier National	ND	ND	ND
Musée d'archéologie de St-Germain	Non	ND	ND
Musée des arts asiatiques Guimet	Pass MNAAG	350	ND
Musée d'Orsay	Carte blanche Orsay et Orangerie	21 000	54
Musée du Louvre	Cartes d'adhésion et membres de la société des amis du Louvre	13 600 (SAL : 70 000)	26
Musée du moyen-âge de Cluny	Non	ND	ND
Musée du quai Branly	Abonnements	14 000	53
Musée Gustave Moreau	Non	ND	ND
Musée Picasso	Pass Picasso	ND	ND
Musée Rodin	Pass accès jardin Paris	<200	ND
Musées nationaux du XX ^e siècle	Non	ND	ND
Odéon-Théâtre de l'Europe	Plusieurs formules d'abonnements	10 100	58
Opéra-Comique	Abonnements	2 500	55
Opéra national de Paris	Abonnements	40 % du nombre de places	74

Annexe II

Nom de l'établissement	Politique de fidélisation	Nombre d'adhérents (moyenne 2011-2013)	Taux de réabonnement (%)
Palais de Tokyo	Tokyopass, Pass Art et Pass Saison	3 200	ND
RMN-Grand Palais	Carte SéSAME	42 300	ND
Théâtre national de Chaillot	Abonnements	8 900	43
Théâtre national de la Colline	Deux formules d'abonnement (3-7 et 8-12 spectacles)	5 800	21
Théâtre national de Strasbourg	Système d'abonnement (minimum 4 spectacles)	7 300	57
Universcience	Pass Universcience	50 000	20

Source : Mission à partir des questionnaires qualitatifs.

ND : Non Disponible.

SO : Sans Objet.

1.1.2.3. Représentant 2,3 % des ressources propres des organismes culturels et malgré une progression de 25,6 % de 2011 à 2013, les recettes de médiation et services aux visiteurs sont peu développées

L'analyse des réponses au questionnaire qualitatif a permis de montrer que l'ensemble des établissements proposent une offre de services aux visiteurs très variée, qu'elle soit payante ou incluse dans le billet principal (voir tableau *infra*). Les visites guidées, audioguides et ateliers sont les services les plus répandus parmi les musées et châteaux. Au sein des établissements de spectacle vivant, les offres de médiation et services aux visiteurs sont plus disparates même si la visite du lieu est la plus généralement proposée.

Tableau 5 : État des lieux des offres de médiation et de services aux visiteurs proposées dans les organismes culturels de l'État

Nom de l'établissement	Médiation et services aux visiteurs
Bibliothèque nationale de France	Visites guidées, ateliers, livrets de visite et offres virtuelles
Centre Georges Pompidou	Visites commentées, atelier public jeune, « un dimanche une œuvre », « face aux œuvres », visites adaptées et audioguides
Château de Compiègne	Livrets d'aide à la visite enfant, audioguides, visites conférences et visites animées
Château de Fontainebleau	Visioguides, visites guidées, circuits de parcours
Château de Malmaison	Audioguides, visites conférences pour les groupes
Château de Versailles	Livret de visite (pour les expositions), audioguide en 12 langues, visite guidée, conférences, ateliers, animations
Château d'Ecouen	Visites-conférences proposées par la RMNGP
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	Visites conférences, ateliers, visites contées, visites en langue des signes et audioguides
Cité de la Musique	Conférenciers et ateliers
Cité de l'architecture et du patrimoine	Livrets jeux, visites guidées, ateliers, jeu de piste sur tablette
CMN	Audioguides, guides conférenciers, jeu en ligne.
Comédie Française	Visites conférence de la bibliothèque
Domaine national de Chambord	Livrets de visite, audioguides, ateliers et conférenciers
Grande Halle de la Villette	Offres donnant accès à des ateliers / expositions / actions de médiation / événements (ex : rencontre avec les artistes), en plus du spectacle principal
INA	SO
Les Arts Décoratifs	Visites guidées, parcours, ateliers pédagogiques, visites théâtralisées, parcours contés, stages, conférences et formations
Mobilier National	ND
Musée d'archéologie de St-Germain	Ateliers pour enfants, visites-conférence
Musée des arts asiatiques Guimet	Visites-conférences et ateliers pédagogiques payants
Musée d'Orsay	Audioguides, applications à télécharger, visites conférence, ateliers pédagogiques
Musée du Louvre	Activités, visites conférences, audioguides
Musée du moyen-âge de Cluny	Conférenciers, ateliers, audioguides
Musée du quai Branly	Audioguides, visites contées et ateliers
Musée Gustave Moreau	Vente de guides et miniguides à la librairie, possibilité de visite commentée de groupe avec un conférencier, ateliers
Musée Picasso	Visioguides, applications mobiles à télécharger, cahiers d'activités enfants, ateliers d'activités, spectacles ou concerts
Musée Rodin	Audioguides (concession), lectures théâtrales le 1er mercredi du mois, visites-conférences
Musées nationaux du XX ^e siècle	Audioguides, conférences et ateliers
Odéon-Théâtre de l'Europe	Visites du théâtre, ateliers et jeux

Annexe II

Nom de l'établissement	Médiation et services aux visiteurs
Opéra-Comique	Introduction à l'œuvre 40 minutes avant chaque représentation et rencontres (2h) avec les interprètes et des spécialistes de l'œuvre autour de chaque opéra (gratuit sur réservation)
Opéra national de Paris	Audioguides pour la visite du Palais Garnier, vente de programmes pour les spectacles.
Palais de Tokyo	Médiateurs, visites guidées, ateliers, guides de visite
RMN-Grand Palais	Audioguides payants à la fois à louer sur place et à télécharger sur smartphone
Théâtre national de Chaillot	Non
Théâtre national de la Colline	Non
Théâtre national de Strasbourg	Pour les groupes de spectateurs de plus de 40 personnes, qu'ils soient abonnés ou non, le TNS peut organiser un service de transport en bus aller-retour
Universcience	Réflexions en cours pour développer l'appui à la visite sur smartphone

Source : Mission à partir des questionnaires qualitatifs.

ND : Non Disponible.

SO : Sans Objet.

Malgré la diversité de cette offre, les recettes de médiation et services aux visiteurs représentent 2,3 % des ressources propres des organismes culturels (voir annexe I) et restent donc peu développées.

Dans le cadre du questionnaire quantitatif transmis aux établissements du périmètre restreints, les ressources propres associées à la médiation et aux services aux visiteurs ont été ventilées selon différentes catégories de recettes :

- ◆ médiation (visites guidées, ateliers, etc.) ;
- ◆ audioguides et livrets de visite payants ;
- ◆ produits des services à distance (services en ligne payants etc.) ;
- ◆ services de restauration gérés directement par l'établissement ;
- ◆ autres recettes.

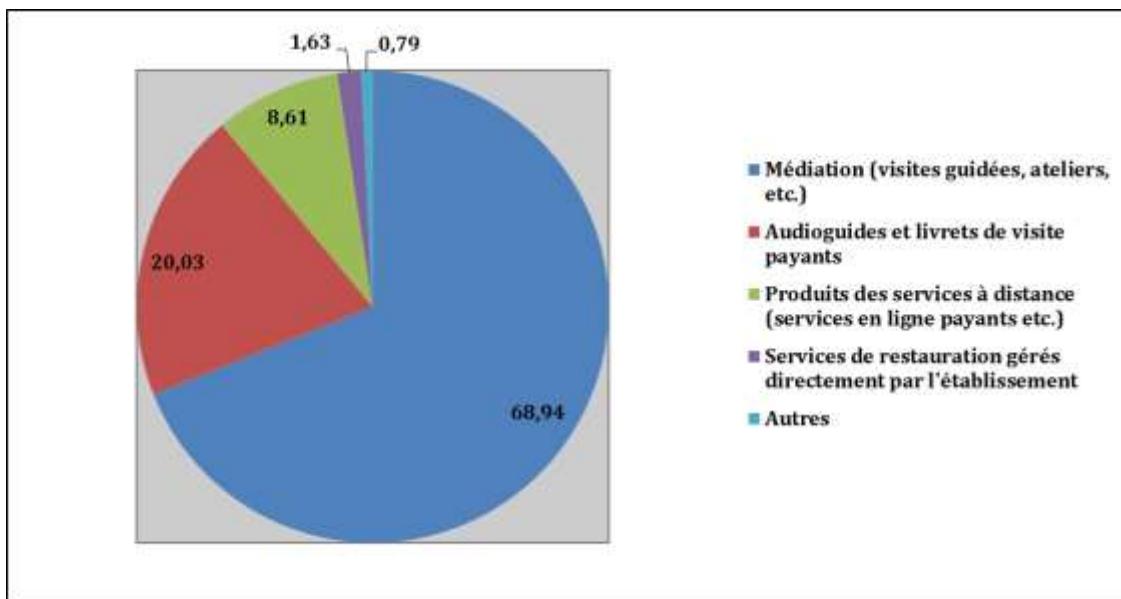
L'analyse de la part respective de ces 5 catégories de ressources de médiation et services aux visiteurs en 2011-2012-2013 (voir graphique *infra*) pour les 17 établissements du périmètre restreint⁹ montre que :

- ◆ les recettes associées à la médiation (visites guidées, ateliers, etc.) constituent l'essentiel des ressources, à hauteur de 68,9 % ;
- ◆ les locations d'audioguides et ventes de livrets de visite représentent 20,0 % des ressources ;
- ◆ les produits des services à distance (ex : services en ligne payants, etc.) représentent 8,6 % des ressources de médiation et services aux visiteurs ;
- ◆ les autres formes de ressources, telles que les services de restauration gérés directement par l'établissement, sont marginales, à hauteur de 2,4 %.

⁹ Hormis le musée Guimet.

Annexe II

Graphique 8 : Part moyenne en 2011-2012-2013 des 5 catégories de ressources de médiation et services aux visiteurs en % (pour les établissements du périmètre restreint)



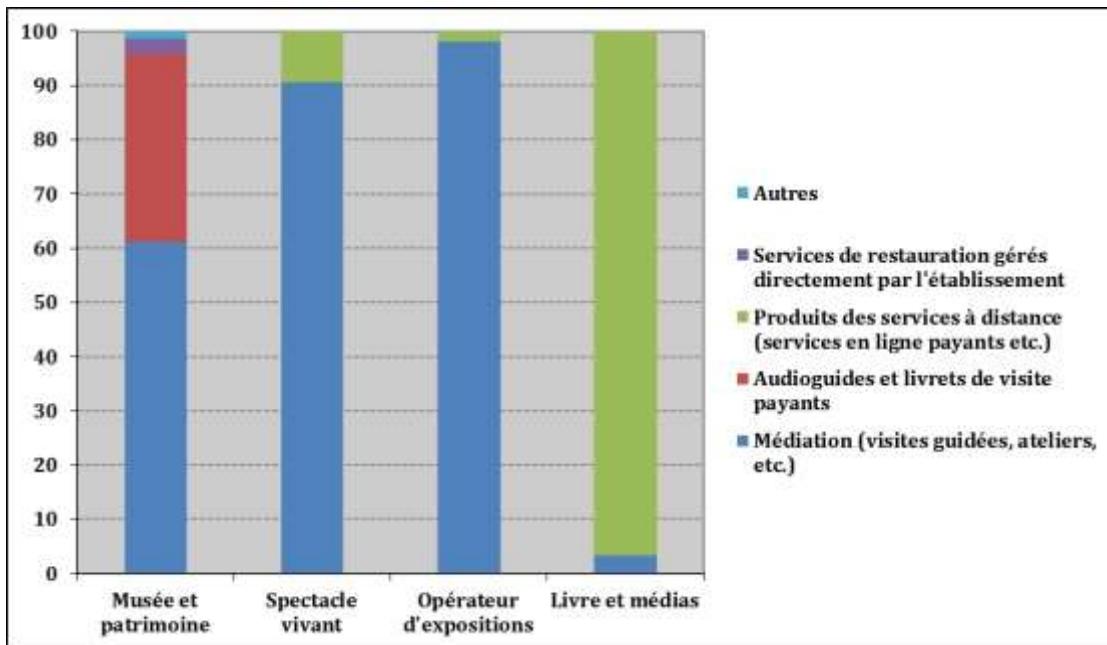
Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

La part des cinq catégories de ressources de médiation et services aux visiteurs en 2011-2012-2013 est variable selon les secteurs d'activité (voir graphique *infra*) :

- ♦ pour la catégorie « musées et patrimoine » (hors SCN), l'offre de médiation est la principale des ressources (61,1 %) devant la location d'audioguides et la vente de livrets de visite (34,7 %) ;
- ♦ pour les secteurs « spectacle vivant » et « opérateur d'expositions », l'offre de médiation représente l'essentiel des ressources (à hauteur respectivement de 90,6 % et 98,2 %) ;
- ♦ les recettes du secteur « livre et médias » sont quasi exclusivement portées par les services à distance (96,7 %).

Annexe II

Graphique 9 : Répartition moyenne en 2011-2012-2013 des ressources de médiation et services aux visiteurs par catégories d'organismes culturels en % (pour les établissements du périmètre restreint)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint¹⁰, les recettes de médiation et services aux visiteurs sont en hausse globale de 25,6 % sur la période 2011-2013 (voir graphique *infra*).

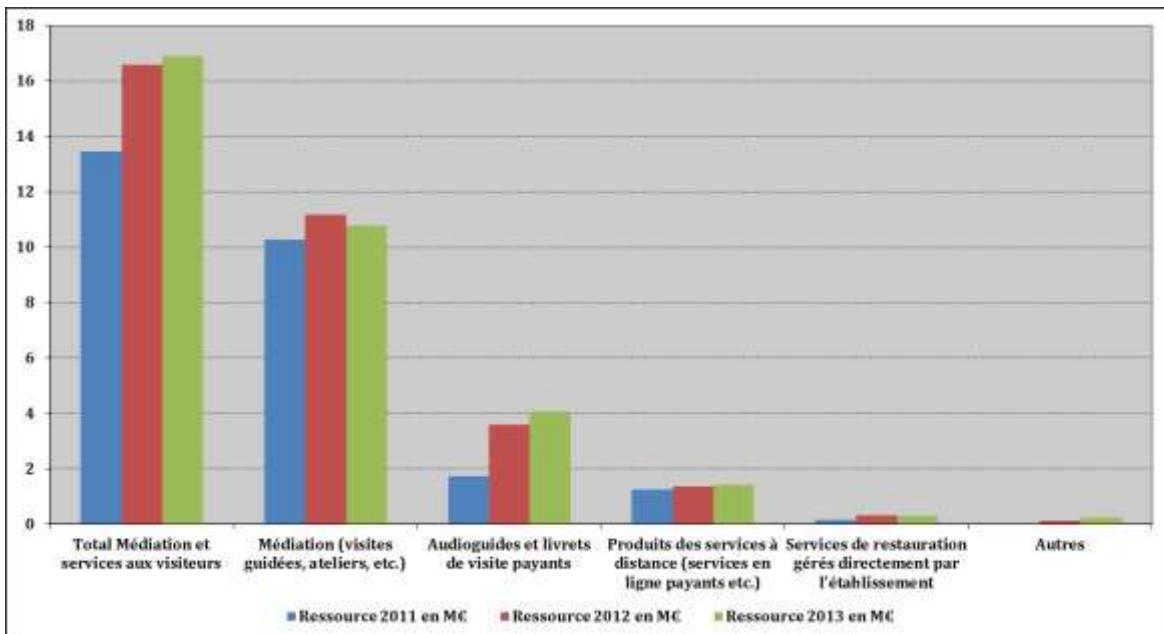
Les deux catégories de ressources en plus forte hausse sur la période sont :

- la location d'audioguides et la vente de livrets de visite (+136,2 %) ;
- les services de restauration gérés directement par les établissements (+85,0 %).

Aucune des catégories de ressources de billetterie n'est en baisse sur la période considérée.

¹⁰ Hormis le musée Guimet.

Graphique 10 : Évolution des recettes de médiation et services aux visiteurs en 2011, 2012 et 2013 en M€ selon les 5 catégories de ressources (pour les établissements du périmètre restreint)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.2. En dépit d'une augmentation importante depuis 2004, les tarifs pratiqués semblent largement acceptables si l'on considère, pour les musées et monuments, les prix en vigueur ailleurs en Europe et, pour les établissements de spectacle vivant, le taux de remplissage constaté

1.2.1. Les musées et monuments nationaux pratiquent dans l'ensemble un niveau de prix inférieur, à taille et à prestige équivalents, à ceux de leurs homologues européens payants et une politique de gratuité qui s'est fortement étendue depuis dix ans mais dont la réussite en termes d'ouverture aux publics les plus éloignés des pratiques culturelles reste incertaine

1.2.1.1. *La politique tarifaire des musées et monuments des dix dernières années est marquée par une hausse des prix et une extension de la gratuité, sans que l'impact positif en termes d'ouverture aux publics les plus éloignés des pratiques culturelles ne soit démontré*

Comme déjà présenté dans la partie 1.1.1.3 *supra*, la politique tarifaire des musées et monuments des dix dernières années a été marquée par une hausse importante des prix des billets d'entrée plein tarif et demi-tarif.

À périmètre constant et en moyenne pondérée, le prix des billets plein tarif est passé de 8,6 € en 2004, à 9,8 € en 2009 et 12,0 € en 2013, soit une hausse de 39,5 % entre 2004 et 2013 (voir tableau *infra*). Le prix des billets demi-tarif est quant à lui passé de 6,1 € en 2004, à 7,3 € en 2009 et 9,5 € en 2013, soit une hausse de 55,7 % entre 2004 et 2013.

Annexe II

Ces évolutions ont été plus ou moins marquées selon les établissements. Ainsi par exemple, entre 2004 et 2013, le prix du billet plein tarif a plus augmenté au musée du Louvre (+60 %) et au domaine national de Chambord (+57 %), qu'au château de Versailles (+25 %) et aux expositions d'Universcience/Explora (+7 %).

Annexe II

Tableau 6 : Évolution du prix des billets d'entrée aux collections permanentes plein tarif et demi-tarif entre 2004 et 2013

Nom de l'établissement	Tarifs au 01/01/2004		Tarifs au 01/01/2009				Tarifs au 01/01/2013			
	Prix du billet plein tarif (en €)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Prix du billet plein tarif (en €)	Evol. 04-09 (en %)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Evol. 04-09 (en %)	Prix du billet plein tarif (en €)	Evol. 09-13 (en %)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Evol. 09-13 (en %)
Arc de Triomphe	-	-	9,0	-	5,5	-	9,5	5,6	6,0	9,1
Mont-Saint-Michel	-	-	8,5	-	5,0	-	9,0	5,9	5,5	10,0
Sainte-Chapelle	-	-	8,0	-	5,0	-	8,5	6,3	5,5	10,0
Panthéon	-	-	8,0	-	5,0	-	8,5	6,3	5,5	10,0
Carcassonne	-	-	8,0	-	5,0	-	8,5	6,3	5,5	10,0
CAPA	-	-	8,0	-	5,0	-	8,0	0,0	6,0	20,0
Musée du quai Branly	-	-	8,5	-	6,0	-	8,5	0,0	6,0	0,0
Versailles (château)	12,0	9,8	13,5	12,5	10,0	2,0	15,0	11,1	13,0	30,0
Versailles (Trianon)	5,0	3,0	10,0	100,0	6,0	100,0	10,0	0,0	6,0	0,0
Versailles (passeports)	20,0	14,5	20,0	0,0	16,0	10,3	25,0	25,0	18,0	12,5
Fontainebleau	-	-	8,0	-	6,0	-	11,0	37,5	9,0	50,0
Chambord	7,0	4,5	8,5	21,4	7,0	55,6	11,0	29,4	9,0	28,6
Grand Palais	-	-	10,0	-	8,0	-	12,0	20,0	8,0	0,0
Orsay	7,0	5,0	8,0	14,3	5,5	10,0	9,0	12,5	6,5	18,2
Arts Déco	6,0	4,5	8,0	33,3	6,5	44,4	9,5	18,8	8,0	23,1
Louvre	7,5	5,0	9,0	20,0	6,0	20,0	12,0	33,3	0,0	-100,0
Moreau	4,0	2,6	5,0	25,0	3,0	15,4	5,0	0,0	3,0	0,0
Rodin	-	-	6,0	-	5,0	-	6,0	0,0	5,0	0,0
Cluny	5,5	4,0	8,0	45,5	6,0	50,0	8,0	0,0	6,0	0,0
Saint-Germain	4,0	2,6	4,5	12,5	3,0	15,4	6,0	33,3	4,5	50,0
Ecouen	4,0	2,6	4,5	12,5	3,0	15,4	5,0	11,1	3,5	16,7
Malmaison	-	-	6,0	-	4,5	-	6,5	8,3	5,0	11,1
Musées du XXème (Chagall)	5,5	4,0	6,5	18,2	4,5	12,5	7,5	15,4	5,5	22,2
Musées du XXème (Léger)	-	-	4,5	-	3,0	-	5,5	22,2	4,0	33,3
Musées du XXème (Picasso)	-	-	3,3	-	1,7	-	3,3	0,0	1,7	0,0
Compiègne	-	-	6,5	-	4,5	-	7,0	7,7	5,0	11,1
Cité de la Musique	6,5	4,6	8,0	23,1	5,6	23,1	9,0	12,5	5,6	0,0

Annexe II

Nom de l'établissement	Tarifs au 01/01/2004		Tarifs au 01/01/2009				Tarifs au 01/01/2013			
	Prix du billet plein tarif (en €)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Prix du billet plein tarif (en €)	Evol. 04-09 (en %)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Evol. 04-09 (en %)	Prix du billet plein tarif (en €)	Evol. 09-13 (en %)	Prix du billet tarif réduit (en €)	Evol. 09-13 (en %)
Cité Céramique Sèvres Limoges	4,0	2,6	4,5	12,5	3,0	15,4	6,0	33,3	4,5	50,0
Opéra national de Paris	-	-	8,0	-	4,0	-	9,0	12,5	6,0	50,0
Universcience (Palais)	-	-	-	-	-	-	8,0	-	6,0	-
Universcience (Explora)	7,5	5,5	8,0	6,7	6,0	9,1	8,0	0,0	6,0	0,0
CNAC-GP	10,0	8,0	12,0	20,0	9,0	12,5	13,0	8,3	10,0	11,1
Total pondéré (lorsque données disponibles) - périmètre constant 04-13	8,6	6,1	9,8	14,6	7,3	20,7	12,0	22,5	9,5	30,0
Total pondéré (lorsque données disponibles) - périmètre constant 09-13	-	-	9,6	-	7,8	-	11,6	20,6	9,9	27,5

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Annexe II

En parallèle de cette évolution à la hausse des prix des billets d'entrée, plusieurs dispositifs de gratuité ont été mis en place ou expérimentés durant les dernières décennies parmi lesquels :

- ◆ l'expérimentation de la gratuité dans quatorze musées et monuments nationaux réalisée pendant 6 mois en 2008 ;
- ◆ l'expérimentation en 2008 dans quatre grands musées nationaux situés à Paris d'une gratuité ciblée en direction des jeunes âgés de 18 à 25 ans, en nocturne ;
- ◆ la gratuité dans les musées nationaux le premier dimanche du mois depuis 1996 ;
- ◆ la gratuité dans les musées nationaux pour les 18-25 ans ressortissant de l'UE depuis le 4 avril 2009, étendue le 31 juillet 2009 aux jeunes non ressortissants de l'UE mais résidents de longue durée ;
- ◆ les dispositifs de cartes et chèques culture.

Par ailleurs, on sait que la Ville de Paris a mis en place depuis 2001 la gratuité d'accès aux collections permanentes de ses musées.

Comme déjà présenté dans la partie 1.1.1.2 *supra*, à périmètre constant, la proportion d'entrées gratuites est ainsi passée de 36,7 % en 2004 à 44,6 % en 2013.

La mission a rassemblé les analyses et bilans qui ont été faits de ces dispositifs. Ces éléments sont repris dans le tableau *infra*. L'exploitation de ces bilans ne permet pas de tirer de conclusion catégorique et précise quant à l'efficacité de ces dispositifs en termes d'ouverture aux publics notamment pour des raisons méthodologiques, la plupart de ces études n'analysant pas l'évolution de la structure des publics avant et après la mise en place des dispositifs, mais également du fait que leurs résultats sont parfois être en contradiction les uns avec les autres.

Il en ressort cependant que :

- ◆ la mise en place de la gratuité s'accompagne systématiquement d'une hausse de la fréquentation ;
- ◆ elle semble avoir pour effet de faire venir dans les musées concernés des publics qui en avaient peu ou moins l'habitude, mais l'évolution en termes de structure sociologique des publics reste incertaine ;
- ◆ les dispositifs de gratuité semblent notamment échouer à attirer les publics les plus éloignés des pratiques culturelles ;
- ◆ la question de la pérennité dans le temps des phénomènes constatés se pose ;
- ◆ pour être efficaces, les dispositifs de gratuité doivent faire l'objet d'une communication active et éventuellement d'un accompagnement des publics les plus éloignés de la culture (comme c'est le cas avec les chèques culture).

Annexe II

Tableau 7 : Bilan des dispositifs de gratuité mis en place ou expérimenté dans le secteur des musées et du patrimoine (analyse bibliographique)

Nom du dispositif	Référence de l'étude	Principales conclusions
Expérimentation de la gratuité dans quatorze musées et monuments réalisée en 2008	J. Eidelman et B. Céroux : « La gratuité dans les musées et monuments en France : quelques indicateurs de mobilisation des visiteurs » Coll. Culture études n°2009-2, DEPS	<ul style="list-style-type: none"> o Tout au long des six mois de gratuité, les quatorze établissements affichent un chiffre de fréquentation en nette augmentation par rapport à 2007 (+50 %). o La gratuité a d'abord mobilisé les étudiants et les visiteurs des catégories populaires, ceux dont les liens avec la culture sont relativement distendus et la familiarité avec les musées et monuments peu considérable (un visiteur sur trois appartient à la classe populaire, un quart des visiteurs seulement entretient des liens forts ou très forts avec la culture et les musées et monuments). o Environ un visiteur sur six n'avait jamais entendu parler du site qu'il visitait avant l'annonce de sa gratuité et six visiteurs sur dix s'y rendaient pour la première fois.
La nocturne gratuite dans quatre grands musées parisiens en 2008	Bruno Maresca : « La nocturne gratuite, un bon plan pour les jeunes et pour les musées », CREDOC, N° 215 – octobre 2008	<ul style="list-style-type: none"> o En 2008, quatre grands musées parisiens – le Louvre, Orsay, le Centre Pompidou et le Quai Branly – ont expérimenté une gratuité ciblée en direction des jeunes âgés de 18 à 25 ans, en nocturne. o La part des 18-25 ans a logiquement augmenté dans le flux des visiteurs des nocturnes, atteignant près de 45 % à Orsay et Pompidou, et un peu plus de 60 % au Louvre. o Les jeunes bénéficiaires de la nocturne gratuite plébiscitent la mesure. Ils en ont retenu surtout le fait de visiter des grands musées qui leur apparaissent chers (41 % des jeunes) et de pouvoir les visiter plus souvent (43 %). o La gratuité n'attire pas, à elle seule, les « non initiés ».
Gratuité dans les musées le premier dimanche du mois	Isabelle Paindavoine : « Gratuité dans les musées le premier dimanche du mois : résultats d'enquête sur la fréquentation et la composition du public », juin 2014	<ul style="list-style-type: none"> o Étude qui a analysé l'évolution du public avant, pendant et après l'entrée en vigueur de la mesure de gratuité le premier dimanche du mois en Belgique (à partir de 2013). o La mesure de gratuité touche particulièrement un public âgé. Cette tendance est corroborée par plusieurs indicateurs de notre enquête. Ainsi observe-t-on une surreprésentation des 50 ans et plus ainsi que des (pré)retraités les dimanches d'accès gratuit, en comparaison des visiteurs de musées payants. o La composition du public a subi une modification temporaire au moment de l'étendue de la gratuité, sous l'effet de son annonce. o De façon générale, on n'observe pas encore d'élargissement des publics dans les premiers mois qui suivent l'étendue de la gratuité. Les segments de population particulièrement « éloignés » de la culture muséale ne sont pas significativement attirés. Au sein d'un public demeurant relativement homogène, ce sont en fait des évolutions nuancées qui transparaissent.

Annexe II

Nom du dispositif	Référence de l'étude	Principales conclusions
	Cl.Fourteau : « La gratuité au bois dormant... cinq ans de gratuité du dimanche au Louvre », 1996-2000	<ul style="list-style-type: none"> o L'accroissement de la fréquentation est de 60 % sur cinq ans avec une moyenne de 27 452 visiteurs par dimanche gratuit, pour 17 069 par dimanche payant. o Ancrage national amplifié : le dimanche gratuit, le nombre des Franciliens est multiplié par 3,1, celui des provinciaux par 1,4 ; au total, les Français sont 2,3 fois plus nombreux le dimanche gratuit, tandis que le nombre des visiteurs étrangers est seulement multiplié par 1,2. o Le préalable de la notoriété : on observe que la notoriété générale de la mesure auprès des visiteurs français, connaît deux pics, l'un en 1996, à l'annonce de son lancement au Louvre, l'autre en 2000, à l'annonce de son extension à l'ensemble des musées nationaux. o « Les résultats présentés ici mettent en évidence le fait que la gratuité constitue un moteur puissant à la visite : nous ne connaissons aucun instrument de politique culturelle qui ait un effet approchant »
Gratuité dans les musées nationaux pour les 18-25 ans	Anne Jonchery et Jacqueline Eidelman : « Les 18-25 ans, les musées nationaux et la gratuité », enquête 2014	<ul style="list-style-type: none"> o Le taux trimestriel de présence des jeunes de 18-25 ans au sein du public des collections permanentes est passé de 5 % à 15 % entre avril 2009 et mars 2014. o Principaux résultats sur la structure du public : <ul style="list-style-type: none"> o Un total de 60 % de primovisiteurs. o La majorité des 18-25 ans connaissent la mesure de gratuité mais beaucoup moins dans les établissements récents. o La gratuité a un impact sur la décision de visite chez 7 jeunes sur 10. o La gratuité modifie les comportements de visite de la moitié des 18-25 ans. Elle favorise : la sociabilité entre pairs, une visite décomplexée, et plus ponctuellement un achat ou une consommation au musée et l'acquisition d'outils de médiation. o 2 jeunes sur 3 sont étudiants, 2/10 sont des actifs, un peu moins de 1/10 est stagiaire ou apprenti, plus d'1/20 est en recherche d'emploi. o Les jeunes originaires des classes moyennes inférieures et populaires sont aussi nombreux que les jeunes issus des classes moyennes supérieures et supérieures.

Annexe II

Nom du dispositif	Référence de l'étude	Principales conclusions
	Note pour la séance du 24 juin 2011 du conseil d'administration de l'EP du Louvre : « Évaluation de la mise en place de la gratuité pour les 18-25 ans européens et les enseignants français »	<ul style="list-style-type: none"> o Augmentation du flux des 18-25 ans et des enseignants : <ul style="list-style-type: none"> o À l'issue des deux premières années de gratuité, les effets observés sur la fréquentation des 18-25 ans sont peu marqués ou corrélés aux tendances de la fréquentation sur la période, suivant le trend observé pour la population générale des visiteurs. o La croissance de la fréquentation des 18-25 ans relève majoritairement d'un effet de substitution : les jeunes de 18-25 ans et les enseignants qui entraient avec un billet prennent aujourd'hui une contremarque. o Élargissement du public à des jeunes ne fréquentant pas ou peu les musées : <ul style="list-style-type: none"> o Les données étudiées ne permettent pas d'observer d'effets significatifs de la mesure du point de vue de la structure sociodémographique et de la situation des 18-25 ans et des enseignants français. En particulier, la mesure de gratuité n'a pas permis de corriger la massive surreprésentation des étudiants, quelle que soit l'origine géographique des jeunes considérés. o On n'observe aucune variation de structure statistiquement significative entre jeunes primo-visiteurs et jeunes visiteurs déjà venus au Louvre, les jeunes français déjà venus au Louvre restant majoritaires. o La seule variation assez significative au plan statistique concerne les 18-25 ans étrangers (UE 27) qui déclarent plus nettement être déjà venus au Louvre au cours des douze derniers mois, sans doute en raison de la gratuité d'accès favorisant la revisite du Louvre dans le cadre d'un même séjour.
Gratuité dans les musées de la Ville de Paris	Rapport de la chambre régionale des comptes d'Île de France sur « la gestion du patrimoine muséographique de la Ville de Paris » (juillet 2013)	<ul style="list-style-type: none"> o Depuis l'instauration de la gratuité, la fréquentation des collections permanentes des musées de la Ville de Paris a considérablement augmenté, passant de 400 000 visiteurs en 2001 à 1 400 000 en 2010. <ul style="list-style-type: none"> - Pour autant, la fréquentation des expositions temporaires, restées payantes, s'est elle aussi nettement développée, passant de 947 000 visiteurs en 2007 à 1 618 000 en 2010 pour ces 11 mêmes musées. L'appel d'air créé par la gratuité doit donc être partiellement relativisé. - L'ambition de diversification des publics souhaitée à travers la gratuité n'a que bien peu porté ses fruits. Le public des musées de la Ville de Paris est en effet resté essentiellement favorisé (55% des visiteurs appartiennent à la catégorie des cadres et professions intermédiaires supérieures) adulte et senior (16% seulement ont moins de 25 ans, 34% ont plus de 55 ans) et assidu (près de 50% des visiteurs ont une fréquentation qui dépasse les 10 fois dans l'année).

Annexe II

Nom du dispositif	Référence de l'étude	Principales conclusions
Les cartes et chèques culture	« Les relations entre prix, tarifs et fréquentations » (document de travail (diffusion restreinte), Xavier Dupuis, octobre 1999) et « Les tarifs de la culture » (Introduction, François Rouet, DEPS, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> o Les cartes et chèques culture, contrairement aux politiques tarifaires tournées vers une logique d'offre (politiques tarifaires directes des établissements) suivent une logique de subventionnement de la demande (baisses tarifaires mais liberté de choix du consommateur). o Xavier Dupuis compare ces deux logiques. La logique d'offre permet une sauvegarde des lieux de création et reste justifiée par l'exception culturelle et la loi de Baumol 2, mais elle peut conduire parfois à des phénomènes de surqualité et de surproduction. Le prix ne joue plus son rôle informationnel et ne révèle pas les goûts du public (caractéristique qui s'observe dans l'ensemble de la sphère non-marchande). Cet écueil empêche une fixation pertinente des prix et crée le risque d'une politique tarifaire « de tâtonnement ».
	« Cartes et chèques culture : dispositifs et mise en œuvre » (DEPS, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> o Ni le montant ni la diversité des avantages offerts ne suffisent à expliquer l'effet levier sur les bénéficiaires. Il semble qu'il y ait un seuil au-delà duquel ni l'augmentation du montant financier ni la multiplication des avantages ne parviennent plus à influer sur le taux d'utilisation. o Le fait que le bénéficiaire participe financièrement ne semble pas non plus influer de manière déterminante sur le taux d'utilisation, même si les dispositifs ne nécessitant aucune participation financière enregistrent des taux d'utilisation plutôt élevés. o En revanche, le caractère contraignant des démarches à effectuer pour bénéficier du dispositif apparaît bel et bien comme un frein à l'utilisation. Pour autant, une grande facilité d'accès, voire la distribution systématique, ne suffit pas à entraîner une utilisation élevée du dispositif. o Les dispositifs « sociaux » représentent 10% des dispositifs et sont généralement spécialisés dans l'offre culturelle à destination de personnes défavorisées ou éloignées de l'accès à la culture. L'offre culturelle se caractérise par la simplicité de la procédure d'affiliation des partenaires au dispositif. Le volet d'accompagnement joue un rôle de premier plan et les bénéficiaires sont le plus souvent accompagnés par des travailleurs sociaux lors de la fréquentation des lieux culturels. o De manière générale, les dispositifs cartes et chèques culture semblent fonctionner de façon satisfaisante : pratiquement aucun des dispositifs créés dans les collectivités n'a été abandonné et l'ensemble semble être épargné par les effets de lassitude.

Source : Analyse bibliographique réalisée par la mission.

Annexe II

La mise en œuvre de politiques de gratuités ne suffit donc pas à elle seule à assurer une plus grande ouverture des publics. Cela tient notamment au fait que le prix est un facteur parmi d'autres dans le choix de la décision, ce qui se vérifie particulièrement pour les publics les plus éloignés des pratiques culturelles, comme le montre l'analyse bibliographique menée par la mission sur le lien entre les tarifs, la fréquentation et les stratégies des publics (voir tableau *infra*).

Ces points sont également conformes aux résultats de l'étude menée par le prestataire Ernst & Young pour le SGMAP (voir annexe spécifique) dont voici quelques éléments :

- ◆ le niveau d'études et l'âge sont les premiers déterminants des profils de consommation culturelle, avant le revenu ;
- ◆ parmi les Français n'ayant pratiqué aucune activité culturelle durant les 12 derniers mois, 71 % n'ont renoncé à aucune activité culturelle, ce qui définit une absence d'appétence ; ceci posé, sur les 29 % restants, 42 % ont renoncé à cause du prix ; ainsi 12 % des français n'ayant pratiqué aucune activité culturelle déclarent y avoir renoncé à cause du prix, étant entendu qu'il s'agit ici de l'ensemble des activités culturelles et pas seulement de la visite de musées et monuments ;
- ◆ Ernst & Young identifie trois catégories de pratiquants d'activités culturelles parmi la population française : les réfractaires (43 %), les occasionnels (27 %) et les actifs (30 %) ; or, pour les réfractaires, public auprès duquel l'objectif d'ouverture aux activités culturelles est le plus complexe à mettre en œuvre, le poids du prix dans les facteurs de renoncement n'est pas plus important que pour les autres segments de population.

Annexe II

Tableau 8 : Analyse économique du lien entre les tarifs, la fréquentation et les stratégies des publics (étude bibliographique)

Référence de l'étude	Principales conclusions
X. Dupuis : « Entreprises culturelles, consommateurs et pouvoirs publics face à la tarification. Stratégies et pratiques », 2002	<ul style="list-style-type: none"> o On distingue plusieurs profils de consommateurs culturels : <ul style="list-style-type: none"> o Les habitués : peu nombreux dans la population totale ils possèdent une très forte fréquentation. Du fait de leur passion pour la culture, ils ont une demande culturelle faiblement élastique au prix. o Le « grand public » : pratique culturelle moins régulière, leur demande est généralement plus élastique au prix que les habitués, ils sont donc assez volatils. Malgré ce constat, le goût et les offres concurrentes restent plus importants que le prix dans le choix de fréquentation du grand public. o Le public potentiel : pourrait être potentiellement satisfait mais connaît des blocages psychologiques (« ce n'est pas fait pour moi », « j'ai peur de ne pas comprendre »). Il est sensible à la gratuité, surtout si elle est accompagnée d'une action de communication spécifique. o Les consommateurs indifférents : sont totalement réfractaires aux offres culturelles, le prix n'aura donc aucun impact sur eux. o Le prix a influence secondaire dans la fréquentation et la démocratisation : En réalité, le prix n'est pas la variable-clé et joue un rôle mineur dans les comportements du consommateur culturel. La principale source d'attractivité reste la programmation, qui permet également de susciter le bouche-à-oreille. Par exemple, de 1986 à 1996, le prix moyen au Louvre a presque doublé en francs constants alors que le nombre de visiteurs a cru de 70 % (Pyramide, aile Richelieu...). L'Opéra de Paris connaît des succès publics indépendamment de la tarification.
CREDOC / MCC : Etude sur l'impact de la tarification des musées, des expositions et des monuments sur les pratiques culturelles des Français (2012)	<ul style="list-style-type: none"> o Une personne sur quatre renonce à cause du prix. Diminuer les prix d'entrée des établissements patrimoniaux ne permettrait vraisemblablement pas d'y faire venir les publics les plus éloignés, mais cela pourrait aussi permettre d'élargir le cercle des visiteurs à un public plus hésitant. o La population peut être divisée en trois catégories : <ul style="list-style-type: none"> o La première catégorie est plutôt éloignée du monde de la culture : les personnes de ce groupe ne fréquentent pas de bibliothèque, ne se rendent jamais au cinéma et ne vont pas au musée. Ne renonce pas à cause du prix. o A l'opposé, un deuxième groupe est beaucoup plus familier des lieux culturels : les personnes de cette catégorie évoluent dans un univers culturel riche et diversifié. Le prix joue un rôle moins déterminant pour leurs pratiques mais pourrait constituer une incitation supplémentaire à se rendre davantage au musée ou à visiter une exposition. o Un groupe intermédiaire est constitué de personnes ayant des pratiques culturelles plus occasionnelles. Or, c'est au sein de ce groupe que l'on repère la plus grande sensibilité au prix. o Les publics directement concernés ne sont pas tous au courant qu'ils peuvent aller gratuitement visiter les collections permanentes des lieux de patrimoine.

Annexe II

Référence de l'étude	Principales conclusions
A. Gombault et al : « La gratuité des musées et de monuments : qu'en pensent les publics en France », Coll. Culture études n° 2008-1, DEPS	<ul style="list-style-type: none"> o La perception de la gratuité par les publics manifeste une grande complexité, inhérente à la pluralité des dimensions à prendre en compte pour atteindre des objectifs culturels, marketing, économiques. Elle traduit que le prix de la culture, même égal à zéro, est d'abord une question de valeurs. o Pour les publics la gratuité est une notion ambiguë, paradoxale et qui fait difficilement sens.
Françoise Benhamou : « Généraliser la gratuité des musées nationaux ? Une mauvaise réponse... à une mauvaise question », juin 2008	<ul style="list-style-type: none"> o Toutes les études le reconnaissent, le passage du payant au gratuit attire. Mais plusieurs biais conduisent à nuancer cela : <ul style="list-style-type: none"> o Premièrement, les données globales n'ont valeur que de cadre; elles ne sauraient être considérées comme le résultat des politiques tarifaires (en effet, une large partie des augmentations tient à l'enrichissement de l'offre). o Deuxièmement, le comptage des entrées ne s'effectue pas avec la même rigueur lors des jours payants et des jours gratuits. o Troisièmement, l'accroissement, s'il est effectif, doit être analysé avec précaution. Les visites supplémentaires peuvent être provoquées par d'autres facteurs que la gratuité (ex : campagnes d'informations au moment du passage à la gratuité). o Quatrièmement, il faut faire également très attention à la distinction entre le nombre de visiteurs et le nombre de visites: il n'existe pas d'étude empirique distinguant ces deux valeurs. o Cinquièmement, d'autres biais méthodologiques minorent les simples comparaisons de la fréquentation entre les jours gratuits et les jours payants, lorsque les deux coexistent. Il peut exister un effet de transfert des visites entre les jours payants et gratuits. o Toutes les études reconnaissent que le prix du billet est un facteur peu déterminant car la part des frais d'entrée est minime dans le coût total de la visite : selon Bailey, cette part représente 17 % du coût total d'une visite. Les 83% restants correspondent aux dépenses de déplacement, à la restauration, et, dans certains cas, aux frais d'hébergement qui accompagnent la visite du musée. Le poids de ces dépenses augmente naturellement avec la distance au musée. o Le visiteur est avant tout sensible à la qualité de la collection et des expositions, au confort de la visite (faible encombrement notamment), à l'accueil et à l'accompagnement (visites guidées, audioguides, informations et explications). Le prix vient loin derrière ces considérations.
Régis Bigot : « quelques éléments relatifs à l'impact de la tarification des musées, des expositions et des monuments sur les pratiques culturelles des français », CREDOC, février 2013	<ul style="list-style-type: none"> o Une personne sur quatre a renoncé au cours des trois dernières années à la visite d'un musée, d'une exposition ou d'un monument en raison du coût. Huit fois sur dix, le renoncement est lié à un prix supérieur à 8 €. Dans 75 % des cas, ces personnes auraient accepté de payer 5 €. Au-delà de ce montant, le consentement à payer chute significativement. o Une majorité des concitoyens (54 %) déclarent qu'ils iraient plus souvent au musée s'ils pouvaient bénéficier d'une visite guidée gratuite comprise dans le billet (cela met en lumière le rôle majeur que peut jouer la médiation dans le processus de démocratisation) et 44 % seraient sensibles à la mise en place d'une carte « Musées illimités », à l'instar de ce qui se fait actuellement pour le cinéma.

Annexe II

Référence de l'étude	Principales conclusions
A. Gombault : « l'émergence des prix comme variable stratégique des musées : une étude internationale », 2003	<ul style="list-style-type: none"> o Les institutions anglo-saxonnes, principalement américaines (ex : Musée Paul Getty à LA ou MET) ont inscrit la gratuité dans une stratégie marketing : la gratuité est en partie financée par une activité commerciale accrue construite autour du musée dont l'activité est plus importante que si les visiteurs payaient leur entrée. Ainsi la gratuité ne doit pas être considérée à part mais dans un contexte économique plus global. o Dans le débat sur la gratuité des musées au Royaume-Uni, plusieurs études ont été réalisées sur l'amélioration de l'accès à la culture (Bailey and Falconer, 1998 ; O'Hagan, 1995 ; Dickenson, 1993 ; O'Hare, 1975 ; Bailey). Toutes confirment que ne pas faire payer l'entrée des musées n'est pas une méthode pertinente pour attirer de nouveaux visiteurs. L'accès équitable à la culture est moins le résultat d'une politique tarifaire que d'incitations plus spécifiquement ciblées. Par ailleurs ces études indiquent que la gratuité, qu'elle soit ponctuelle ou permanente, a un effet temporaire sur la fréquentation mais pas de long terme.
MORI : « The impact of free entry to museums », Mars 2003	<ul style="list-style-type: none"> o La gratuité dans les musées et galeries nationales a été mise en place en décembre 2001. Avec 7 031 722 entre décembre 2001 et juin 2012, l'augmentation a été de 2,7 millions de personnes sur un an. o MORI a réalisé une enquête entre le 8 et le 13 août 2003 auprès des visiteurs britanniques dont voici les principaux résultats : <ul style="list-style-type: none"> o Le taux de personnes ayant visité un musée ou une galerie dans les 12 derniers mois a augmenté globalement (de 35 % à 45 % entre 1999 et 2002) et dans toutes les catégories de visiteurs (ex : de 24 % à 43 % pour les plus de 55 ans et de 29 % à 39 % pour les travailleurs manuels qualifiés). o Le profil type de visiteurs est resté relativement stable (alors que 18 % de la population de GB a un diplôme ordinaire, Master ou PhD, 30 % des visiteurs de musées et 36 % des visiteurs de galeries sont dans cette situation). o 15 % des personnes interrogées déclarent avoir réalisé plus de visites du fait de la gratuité (ce taux monte à 20 % pour les catégories les plus diplômées). 41 % déclarent avoir été informées de la gratuité sans que cela change leurs habitudes et 40 % ne pas en avoir été informées. o Parmi ceux qui n'ont pas visité plus fréquemment les musées/galeries malgré leur connaissance de la gratuité, 43 % ne l'ont pas fait par manque de temps, 23 % car ils n'y ont pas pensé, 15 % à cause des difficultés pour s'y rendre.

Source : Analyse bibliographique réalisée par la mission.

En termes de suivi par la tutelle de l'efficacité de ces politiques de gratuité pour l'ouverture des publics, la mission note la difficulté à mettre en place et suivre dans le temps des indicateurs fiables. En effet, s'agissant par exemple de la mesure de gratuité de l'accès aux collections permanentes pour les 18-25 ans ressortissants de l'UE, un indicateur de suivi de la part des visiteurs européens de 18-25 ans a été mis en place (voir tableau *infra*). Pour autant :

- ♦ l'indicateur n'a été réellement suivi qu'après la mise en place de la gratuité, ce qui ne permet pas de mesurer l'effet de court terme de cette décision ; ainsi, la valeur pour l'année 2008 présente dans le PAP 2010, n'est pas reprise dans les documents suivants étant jugée « non significative » ;
- ♦ les données d'enquêtes (utilisées généralement pour évaluer le nombre d'entrées gratuites) sont empiriquement beaucoup moins fiables que les données de billetteries (utilisées pour calculer les entrées payantes), ce qui explique notamment que la valeur pour 2008 du PAP 2010 doit être considérée comme non comparable aux données postérieures, mais ne permet donc pas d'analyse approfondie ;
- ♦ des changements de périmètres peuvent intervenir, ainsi que des travaux de fiabilisation des données ; ainsi, pour une même année, la valeur de l'indicateur réalisé varie selon les documents.

Tableau 9 : Évolution entre 2008 et 2009 et selon différentes sources de l'indicateur 2.2 de la mission culture (Part des 18-25 ans provenant de l'Union Européenne dans la fréquentation des collections permanentes)

Année	2008			
Source	PAP 2010	RAP 2009	PAP 2011	RAP 2010
Valeur de l'indicateur (en %)	9,75	ND	Ratio disponible non significatif	Ratio disponible non significatif
Année	2009			
Source	PAP 2011	RAP 2010	PAP 2012	RAP 2011
Valeur de l'indicateur (en %)	7,24	7,21	7,13	6,92

Source : Documents budgétaires.

1.2.1.2. Les tarifs des billets des grands musées français sont inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers

1.2.1.2.1. Les musées français ont une amplitude horaire d'ouverture en phase avec leurs équivalents étrangers

Une comparaison des cinq établissements publics muséaux français les plus visités (hors Grand Palais et MuCEM) avec un large panel d'établissements étrangers, allant du *Stedelijk Museum* d'Amsterdam (700 000 visiteurs par an) au *British Museum* de Londres (plus de 6,7 millions), révèle que leurs horaires d'ouverture sont en phase avec ceux de leurs équivalents étrangers (voir tableau *infra*).

Il faut toutefois souligner les cas du Centre Georges Pompidou et du Louvre, ouverts respectivement 61,5 heures et 62 heures par semaine, soit plus que la quasi-totalité des grands musées britanniques et néerlandais, alors même qu'ils sont ouverts un jour de moins qu'eux.

On constate en outre que la pratique de fermeture des musées français un jour par semaine se retrouve dans la majorité des musées italiens, espagnols et allemands, mais qu'elle est en revanche plutôt peu répandue dans les musées américains et autrichiens et inexistante dans les musées britanniques et néerlandais.

Annexe II

Tableau 10 : Comparaison de l'ouverture des cinq établissements publics muséaux français les plus visités (hors Grand Palais et MuCEM) avec un panel d'établissements comparables à l'étranger

Nom de l'établissement	Ville	Total des heures ouvertes par semaine	Jour de fermeture
Museo Nacional del Prado	Madrid	69	-
Palais des Doges	Venise	68,25	-
Tate Modern	Londres	64	-
Centro de Arte Reina Sofia	Madrid	64	Mardi
Château de Schönbrunn	Vienne	63	-
Galerie des Offices	Florence	63	Lundi
Galerie de l'Académie	Florence	63	Lundi
Pergamonmuseum	Berlin	62	-
CNAC - Georges Pompidou	Paris	62	Mardi
Le Louvre	Paris	61,5	Mardi
Van Gogh Museum	Amsterdam	61	-
Musée d'art moderne (Stedelijk)	Amsterdam	60	-
Guggenheim Bilbao	Bilbao	60	Lundi
Metropolitan Museum	New York	59,5	-
Kunsthistorisches Museum	Vienne	59	Lundi (*)
National Gallery	Londres	59	-
Victoria & Albert Museum	Londres	58,5	-
Neues Museum	Berlin	58	-
Museo Thyssen-Bornemisza	Madrid	58	-
National Galleries of Scotland	Edimbourg	57	-
Château de Versailles	Versailles	57	Lundi
Rijksmuseum	Amsterdam	56	-
Tate Britain	Londres	56	-
Palais du Belvédère	Vienne	56	-
British Museum	Londres	55,5	-
Musée d'Orsay	Paris	54,75	Lundi
Musées du Vatican	Rome	54	Dimanche
Quai Branly	Paris	54	Lundi
MoMA	New York	51,5	-
National Gallery of Art	Washington	49	-
Guggenheim	New York	48,5	Jeudi
Deutsches historisches Museum	Berlin	48	Lundi
LACMA	Los Angeles	45	Mercredi

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

* Le Kunsthistorisches Museum de Vienne n'est fermé le lundi que de septembre à mai. Il est ouvert tous les jours le reste de l'année.

Annexe II

1.2.1.2.2. *Les tarifs des billets principaux des grands musées français sont dans l'ensemble inférieurs, à taille et prestige équivalents, à ceux de leurs homologues étrangers payants*

Une comparaison des tarifs d'accès aux collections des cinq établissements publics muséaux français les plus visités (hors Grand Palais et MuCEM) avec ceux d'un large panel d'établissements étrangers payants, comprenant notamment plusieurs établissements nettement plus modestes par leurs collections, souligne que les tarifs des billets principaux des musées étrangers sont généralement plus élevés que ceux des musées français (voir tableau 11 *infra*).

Un tel constat s'entend, bien sûr, exception faite des établissements qui offrent un accès gratuit à leurs collections permanentes, comme les musées nationaux d'Angleterre, d'Écosse et du Pays de Galles depuis le 1^{er} décembre 2001 ainsi que de nombreux musées américains, notamment ceux de Washington (voir encadré 2).

L'exemple du *Rijksmuseum* est particulièrement marquant. Celui-ci propose un tarif d'accès à ses collections de 17,5 € (22,5 € avec audioguide) et un billet jumelé *collections + grandes expositions* à 25 € (30 € avec audioguide), quand ces deux billets coûtent respectivement 12 € et 16 € au Louvre (17 € et 21 € avec audioguide).

Pour réaliser le tableau 11 *infra*, la mission a souhaité comparer les « billets principaux » des différents établissements retenus, c'est-à-dire ceux qui sont statistiquement les plus demandés par les visiteurs, indépendamment du fait qu'ils ouvrent ou non l'accès aux expositions temporaires de l'établissement. Il est en effet apparu peu souhaitable de mettre en rapport les prix de billets jumelés demandés de manière marginale (ex : au musée du Louvre) avec ceux de billets jumelés dont l'achat est imposé aux visiteurs (ex : au musée d'Orsay). Enfin, une comparaison prenant en compte le coût de l'audioguide n'est pas apparue pertinente dans la mesure où les visiteurs ont pleinement la faculté de ne pas utiliser cette prestation. Les exemples du musée du Louvre et du musée d'Orsay, où respectivement 5,2 % et 7,1 % des visiteurs en font la demande, révèle d'ailleurs qu'ils n'y ont souvent recours que de façon résiduelle (voir tableau 10 *infra*). En outre, il est probable que l'on assiste au cours de ces prochaines années à une marginalisation progressive de ces outils au profit d'applications téléchargeables sur son téléphone ou sa tablette, ou exploitables sur un médium prêté à bas coût par le musée.

Tableau 11 : Achat des audioguides au Musée du Louvre et au Musée d'Orsay en 2013

Nom de l'établissement	Nombre d'audioguides loués en 2013	Nombre total de visiteurs en 2013	Visiteurs louant un audioguide en 2013 (%)
Le Louvre	484 000	9 330 000	5,2
Musée d'Orsay	245 000	3 467 320	7,1

Source : Réponses aux questionnaires IGF et rapports d'activité 2013 des établissements.

Annexe II

Tableau 12 : Comparaison des tarifs d'entrée principaux des cinq établissements publics muséaux français les plus visités (hors Grand Palais et MuCEM) avec un panel d'établissements comparables à l'étranger

Nom de l'établissement	Ville	N°	Billet principal plein tarif au 01/01/14 (€)	Prestations associées à l'achat du billet principal			
				accès aux expositions temporaires		prêt d'un support audiovisuel	
				OUI/NON	supplément (€)	OUI/NON	supplément (€)
MoMA	New York	1	21,2	OUI	-	OUI	-
Palais du Belvédère	Vienne	2	19,0	OUI (*)	-	NON	6,0
Guggenheim	New York	3	18,6	OUI	-	OUI	-
Rijksmuseum	Amsterdam	4	17,5	petites seulement	7,5	NON	5,0
Musées du Vatican	Rome	5	16,0	NC	NC	NON	7,0
Palais des Doges	Venise	5	16,0	NON (**)	NC	NON	5,0
Van Gogh Museum	Amsterdam	7	15,0	OUI	-	NON	5,0
Musée d'art moderne (Stedelijk)	Amsterdam	7	15,0	OUI	-	NON	5,0
Château de Versailles	Versailles	7	15,0	OUI	-	OUI	-
Château de Schönbrunn	Vienne	10	14,5	NC	NC	OUI	-
Kunsthistorisches Museum	Vienne	11	14,0	OUI (***)	-	NON	4,0
Museo Nacional del Prado	Madrid	11	14,0	OUI	-	NON	5,0
Guggenheim Bilbao	Bilbao	13	13,0	OUI	-	OUI	-
CNAC - Georges Pompidou	Paris	13	13,0	OUI	-	NON	5,0
LACMA	Los Angeles	15	12,7	petites seulement	8,1	NC	NC
Le Louvre	Paris	16	12,0	NON (****)	4,0	NON	5,0
Pergamonmuseum	Berlin	16	12,0	OUI	-	OUI	-
Neues Museum	Berlin	16	12,0	OUI	-	NC	NC
Musée d'Orsay	Paris	19	11,0	OUI	-	NON	5,0
Museo Thyssen-Bornemisza	Madrid	20	10,0	petites seulement	7,0	NON	6,0
Quai Branly	Paris	21	9,0	petites seulement	2,0	NON	5,0
Deutsches historisches Museum	Berlin	22	8,0	OUI	-	NC	NC
Centro de Arte Reina Sofia	Madrid	22	8,0	OUI	-	NON	4,5
Galerie des Offices	Florence	22	8,0	NON	4,5	NON	4,7
Galerie de l'Académie	Florence	22	8,0	NON (*****)	4,5	NON	4,7

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

Annexe II

NB : les tarifs des musées américains ont été convertis au taux en vigueur au 13 janvier 2015 : 1 \$ = 0,847 €.

Par rapport aux autres tableaux de benchmark, qui comptent 33 établissements, celui-ci a naturellement été allégé des six musées britanniques et des deux musées américains dont l'entrée est gratuite ou seulement soumise à une suggestion de don (la *National Gallery of Art* et le *Metropolitan Museum*).

* entrée gratuite à l'*Unteres Belvedere* ;

** entrée gratuite au *Museo Correr*, au Musée Archéologique et à la Bibliothèque Marciana ;

*** entrée gratuite au *Neue Burg* ;

**** entrée gratuite au musée Eugène Delacroix ;

***** entrée gratuite au musée des instruments de musique de Florence.

Annexe II

Le château de Versailles se situe dans la moyenne des prix pratiqués par les autres grandes résidences ducales, royales et impériales en Europe (voir tableau *infra*), alors même qu'il constitue par sa taille et sa fréquentation un lieu difficilement comparable aux autres établissements cités ici.

Tableau 13 : Focus sur un panel de résidences ducales, royales et impériales

Nom de l'établissement	Ville	N°	Billet principal plein tarif (€)	Prestations associées à l'achat du billet principal			
				accès aux expos. temporaires		prêt d'un support audiovisuel	
				OUI/NON	supplément (€)	OUI/NON	supplément (€)
Palais du Belvédère	Vienne	1	19,0	OUI (*)	-	NON	6,0
Palais des Doges	Venise	2	16,0	NON (**)	NC	NON	5,0
Château de Versailles	Versailles	3	15,0	OUI	-	OUI	-
Château de Schönbrunn	Vienne	4	14,5	NC	NC	OUI	-
Château de Sanssouci	Potsdam	5	12,0	NC	NC	OUI	-

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

NB : Par souci de diversifier le champ d'investigation, le château de Sanssouci a ici été ajouté au benchmark, même s'il ne reçoit que 400 à 500 000 visiteurs par an.

L'accès aux collections permanentes du Louvre se situe légèrement en deçà de la moyenne des prix d'accès aux différents musées d'art classique du panel (moyenne : 12,6 €, billet principal du Louvre : 12 €) comme le montre le tableau *infra*, alors même qu'il est d'usage de le considérer comme le musée à l'offre la plus riche au monde.

Tableau 14 : Focus sur un panel d'établissements abritant des œuvres d'art classique

Nom de l'établissement	Ville	N°	Billet principal plein tarif (€)	Prestations associées à l'achat du billet principal			
				accès aux expos. temporaires		prêt d'un support audiovisuel	
				OUI/NON	supplément (€)	OUI/NON	supplément (€)
Rijksmuseum	Amsterdam	1	17,5	petites seulement	7,5	NON	5,0
Musées du Vatican	Rome	2	16,0	NC	NC	NON	7,0
Kunsthistorisches Museum	Vienne	3	14,0	OUI (***)	-	NON	4,0
Museo Nacional del Prado	Madrid	3	14,0	OUI	-	NON	5,0
Pergamonmuseum	Berlin	5	12,0	OUI	-	OUI	-
Neues Museum	Berlin	5	12,0	OUI	-	NC	NC
Le Louvre	Paris	5	12,0	NON (****)	4,0	NON	5,0
Galerie des Offices	Florence	8	8,0	NON	4,5	NON	4,7
Galerie de l'Académie	Florence	8	8,0	NON (****)	4,5	NON	4,7

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

Le centre Georges Pompidou et le musée d'Orsay proposent un billet principal dont le prix est nettement inférieur à ceux des autres musées d'art moderne et contemporain du panel (moyenne : 14,2 €, billet principal du CNAC-GP : 13 €, billet principal du Musée d'Orsay : 11 €) comme le montre le tableau *infra*, alors même que le premier propose l'une des deux plus grandes collections d'art moderne et contemporain au monde et que le second possède l'une des plus éminentes collections d'art du XIX^{ème} siècle.

Tableau 15 : Focus sur un panel d'établissements abritant des œuvres d'art moderne et contemporain.

Nom de l'établissement	Ville	N°	Billet principal plein tarif (€)	Prestations associées à l'achat du billet principal			
				accès aux expos. temporaires		prêt d'un support audiovisuel	
				OUI/NON	supplément (€)	OUI/NON	supplément (€)
MoMA	New York	1	21,2	OUI	-	OUI	-
Guggenheim	New York	2	18,6	OUI	-	OUI	-
Van Gogh Museum	Amsterdam	3	15,0	OUI	-	NON	5,0
Musée d'art moderne (Stedelijk)	Amsterdam	3	15,0	OUI	-	NON	5,0
Guggenheim Bilbao	Bilbao	5	13,0	OUI	-	OUI	-
CNAC - Georges Pompidou	Paris	5	13,0	OUI	-	NON	5,0
LACMA	Los Angeles	7	12,7	petites seulement	8,1	NC	NC
Musée d'Orsay	Paris	8	11,0	OUI	-	NON	5,0
Centro de Arte Reina Sofia	Madrid	9	8,0	OUI	-	NON	4,5

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

Enfin, pour mémoire, le musée Picasso de Paris, première collection au monde consacrée à l'artiste, pratique un billet d'entrée à 11 €, soit 4 € de moins que le *Van Gogh Museum* d'Amsterdam, et bientôt même 6 €, car le prix du billet d'entrée dans ce dernier musée sera relevé de 15 € à 17 € en avril 2015.

Encadré 2 : Les systèmes de gratuité dans les pays anglo-saxons

À ce jour, cinq des dix musées d'art les plus visités au monde¹¹ offrent un accès gratuit à leurs collections permanentes : le *British Museum* (Londres), le *Metropolitan Museum of Art* (MET, New York), la *National Gallery* (Londres), le *Tate Modern* (Londres) et enfin la *National Gallery of Art* (Washington). C'est également le cas de la totalité des autres musées nationaux du Royaume-Uni, comme le *Tate Britain*, le *Victoria & Albert Museum* ou encore les *National Galleries of Scotland*. Ces institutions reposent sur des modèles financiers très différents de ceux des musées français (i), elles pratiquent pour la plupart d'entre elles des tarifs d'accès à leurs expositions temporaires élevés (ii) et ont mis en place des incitations à payer parfois fortes (iii).

i. Les institutions britanniques et américaines dont l'accès aux collections est gratuit sont, en tout cas pour les plus renommées, en mesure de compenser ce manque à gagner en billetterie par d'autres leviers, notamment les recettes de mécénat (voir annexe spécifique sur le sujet) et, pour un nombre plus restreint d'entre eux, les produits financiers. L'exemple archétypique de ce modèle est celui du *MET* de New York, dont le portefeuille d'investissements de long-terme, valorisé à plus de 3Md\$ depuis juillet 2014¹², lui a permis contribuer au financement courant de l'institution à hauteur de 84,9 M\$ en 2014 (soit un quart de son budget total annuel : 358 M\$).

ii. À quelques exceptions notables, comme la *National Gallery of Art* de Washington, dont même les expositions temporaires sont d'accès gratuit, nombre de musées caractérisés par la gratuité totale des collections pratiquent en réalité des tarifs d'accès très élevés aux expositions. Ainsi, le billet d'accès aux expositions temporaires peut coûter jusqu'à 17,5 £ au *Victoria & Albert Museum* de Londres (V&A), ou 16,5 £ au *British Museum*. Les recettes générées sont substantielles, ces deux musées ayant engrangés respectivement 7,5 M€ et 7,2 M€ de recettes de billetterie en 2013.

iii. Enfin, la gratuité d'accès aux collections permanentes est dans la réalité limitée par différents dispositifs, dont celui de l'incitation au don ou au paiement, qui sont pratiqués de manière quasi-systématique. Ainsi, les grands musées nationaux britanniques et la *National Gallery of Art* de Washington (NGA) invitent leurs visiteurs à faire un don à l'entrée du musée (don suggéré de 3 \$ à la NGA, de 3 £ au V&A et de 5 £ au *British Museum*). Au *MET* de New York, le circuit de caisse est organisé comme si l'accès aux collections était payant, avec des tarifs « recommandés » de niveau élevé (25 \$ en tarif plein, 17 \$ pour les seniors et 12 \$ pour les étudiants). Quant à son système de billetterie en ligne (<https://shop.omniticket.com/MET/>), il ne précise qu'en note en bas de page que les tarifs présentés ne sont que recommandés et qu'il est possible d'entrer gratuitement au musée sans précommander un billet.

Au total, malgré la gratuité affichée, le *MET* a enregistré en 2014 32,1 M€ (37,9 M\$) de recettes d'entrées et 24,3 M€ (28,7 M\$) de recettes d'adhésion, l'addition de ces deux postes de recettes représentant un cinquième de l'ensemble des ressources propres de l'établissement. Ramenées au 6,23 millions de visiteurs accueillis par le musée en 2013 (derniers chiffres disponibles), ces recettes de billetterie et d'adhésion révèlent en outre que le prix d'entrée moyen payé par visiteur s'approche de 10,7 \$.

¹¹ Se référer par exemple au dernier classement des 100 musées les plus visités au monde publié par *The Art Newspaper* (avril 2014).

¹² Source : RA du MET 2013-2014 p. 91.

Encadré 3 : Présentation de différentes pratiques en matière de billetterie dans les musées étrangers

- Dans les musées de Berlin faisant partie des *Staatliche Museen zu Berlin* (Île aux Musées et Forum de la Culture, notamment), l'achat d'un billet en ligne offre une petite réduction par rapport au prix en guichet (de 1 € pour un tarif plein et de 0,5 € pour un tarif réduit).
- Sur les sites internet de certains musées, il est proposé de faire un don lors de l'achat du billet en ligne, don qui est alors décaissé en même temps que le prix du billet. Ce système existe par exemple au musée Van Gogh d'Amsterdam, où il est recommandé aux visiteurs de payer 2,5 € de plus que le prix en caisse, mais aussi dans de nombreux musées britanniques (ex : Tate).
- Dans certains musées américains, un système de double-réduction a été mis en place, de manière à proposer des tarifs différenciés aux étudiants et aux seniors. Ainsi, au MoMA, le tarif réduit pour les étudiants est de 14 \$ tandis que celui pour plus de 65 ans est de 18 \$. Un tel système de double-réduction se retrouve aussi parfois en Autriche. Ainsi, le Palais du Belvédère propose un billet tarif réduit à 16,5 € pour les étudiants jusqu'à 26 ans et les seniors de plus de 60 ans, mais également un second tarif réduit, à 4 €, dit « tarif social », pour les handicapés et les chômeurs.

1.2.1.2.3. *Le régime de gratuité des musées pour tous du 1^{er} dimanche par mois tel qu'il existe en France ne trouve qu'un équivalent à l'étranger : en Italie*

Le principal régime de « gratuité pour tous » existant en France, à savoir celui du « 1^{er} dimanche gratuit », où l'accès aux collections permanentes de l'ensemble des musées nationaux est gratuit le premier dimanche de chaque mois¹³, ne trouve qu'un seul équivalent direct à l'étranger : celui des musées nationaux italiens, pour lesquels cette mesure a été instaurée par le ministre de la culture Dario Franceschini le 1^{er} juillet 2014.

En revanche, d'autres modèles de gratuité pour tous se retrouvent à l'étranger. Dans les deux plus grands musées de Madrid (le *Reina Sofía* et le *Prado*), par exemple, l'entrée est gratuite pour tous chaque jour deux heures avant la fermeture, ainsi même que tout le dimanche après-midi au *Reina Sofía*.

Par ailleurs, au *MoMA* de New York, un créneau horaire « *pay as you wish* », ce qui est différent d'un accès gratuit mais permet au visiteur de décider lui-même du montant de sa contribution, est pratiqué chaque vendredi de 16h30 à 20h15. Un système similaire existe au *Guggenheim* de New York le samedi de 17h45 à 19h45.

1.2.1.2.4. *Les régimes de « gratuité ciblée » des musées sont plus nombreux en France qu'à l'étranger*

En particulier, la gratuité de l'accès aux collections permanentes pour tous les jeunes européens de 18 à 25 ans révolus ne trouve aucun équivalent, même s'il existe parfois des régimes de gratuité partielle ou de réduction pour ces publics :

- ♦ les musées plus proches du système français sont les deux grands musées de Madrid ; le *Prado* et le *Reina Sofía*, qui ont instauré la gratuité pour les seuls étudiants de 18 à 25 ans, les jeunes actifs de 18 à 25 ans restant eux soumis au tarif plein ;
- ♦ la plupart des grands musées italiens, comme la Galerie Borghèse de Rome et les Galeries des Offices et de l'Académie de Florence, ont par ailleurs instauré des régimes de réduction pour les jeunes de 18 à 25 ans, qu'ils soient actifs ou étudiants.

¹³ Aux exceptions notables du Louvre et du Château de Versailles, où cette gratuité n'est pratiquée respectivement que du 1^{er} octobre au 31 mars et du 1^{er} novembre au 31 mars.

Annexe II

De manière générale, plus nombreux sont les systèmes qui offrent un tarif réduit aux étudiants -quel que soit l'âge ou jusqu'à un certain âge- que sur le simple fait d'avoir entre 18 et 25 ans, indépendamment de l'activité exercée :

- ◆ certains musées européens ont ainsi instauré des tarifs réduits valables pour les étudiants seulement jusqu'à 25 ans révolus. C'est le cas du *Guggenheim* de Bilbao, des Musées du Vatican de Rome ou encore du Château de Schönbrunn à Vienne. Le *Kunsthistorisches Museum*, quant à lui, accorde cette réduction jusqu'à 26 ans révolus ;
- ◆ enfin, d'autres musées ont instauré un tarif réduit pour les étudiants quel que soit leur âge, comme les musées allemands, les musées américains payants ainsi que certains musées espagnols comme la Galerie *Thyssen-Bornemisza*.

Il en va de même pour les régimes de gratuité en direction des artistes, des journalistes et des enseignants, qui ne trouvent que de rares équivalents ailleurs. La gratuité pour les artistes professionnels, en particulier, n'a pas à notre connaissance d'équivalent en Europe ni aux États-Unis.

En revanche, les systèmes de réduction voire de gratuité pour les seniors, peu ou pas pratiqués en France, se retrouvent dans plusieurs pays étrangers, notamment en Espagne, en Autriche, aux États-Unis. En outre, ils existent aussi en ce qui concerne l'accès aux expositions temporaires de la quasi-totalité des musées britanniques (à l'exception notable du *British Museum*). Le seuil de déclenchement de la réduction est dans la grande majorité des cas fixé à 60 ou 65 ans, mais il existe toutefois quelques exceptions (tous les plus de 62 ans au *Los Angeles County Museum of Art (LACMA)*, tous les retraités au *Guggenheim* de Bilbao). Enfin, le cas particulier du *Reina Sofía*, qui offre la gratuité à tous les seniors âgés de plus de 65 ans, doit être souligné.

Annexe II

Tableau 16 : Récapitulatif des principaux régimes de gratuité et de réductions sectoriels tels qu'ils sont pratiqués en France et dans les grands modèles étrangers payants

Pays considéré	Jeunes de 12 à 18 ans	18/25 de l'UE non étudiants	18/25 hors UE non étudiants	Etudiants de 18/25 ans	Etudiants de 26 ans ou plus	Etudiants en matières artistiques	Services civils ou militaires	Adulte Famille Nombreuse	Seniors de + de 65 ans	Handicapés à plus de 50%	Chômeurs	Bénéficiaires d'aides sociales	Membres du corps enseignant	Artistes professionnels	Journalistes professionnels
France						jusqu'à 26 ans									
Allemagne															
Autriche (KHM)					jusqu'à 27 ans	jusqu'à 27 ans							NC	NC	NC
Espagne (Thyssen)															
Espagne (Prado)															
Pays-Bas															
Italie (M. du Vatican)						jusqu'à 26 ans							NC	NC	NC
Italie (G. des Offices)													NC	NC	NC
Etats-Unis (MoMA)	jusqu'à 17 ans														
Etats-Unis (Guggenheim)															

gratuit tarif réduit plein tarif

Source : Réponses aux questionnaires IGF et sites internet des établissements.

1.2.2. Les établissements de spectacle vivant du périmètre de la mission bénéficient d'une forte attractivité leur ayant permis d'augmenter leurs tarifs tout en maintenant des taux de remplissage élevés

1.2.2.1. Plusieurs expérimentations de réduction tarifaire ont été menées dans le spectacle vivant, dont l'impact en termes d'élargissement des publics reste incertain

Le questionnaire quantitatif transmis par la mission aux organismes culturels ne prévoyait pas de rubrique concernant l'évolution des tarifs pour les établissements du spectacle vivant, la variété des tarifs et des offres existantes (catégories de places, nature de la représentation, etc.) ne permettant pas d'analyser et de comparer ces données pour plusieurs établissements. Cette difficulté est d'ailleurs notée dans les études tarifaires menées dans le spectacle vivant (voir tableau *infra*).

Tableau 17 : Analyse économique du lien entre les tarifs, la fréquentation et les stratégies des publics (étude bibliographique)

Référence de l'étude	Principales conclusions
J.A Bouchand (dir) : « Le prix des places, analyse de l'offre », 1995, DEP	<ul style="list-style-type: none"> o L'enquête fait très clairement ressortir le fait que les jeunes - scolarisés ou non - constituent le public-cible de toutes les institutions, et très clairement celui auquel les avantages tarifaires les plus importants sont consentis. Ces efforts tendent à répondre à un double objectif : remplir une mission éducative et sensibiliser le futur public que représentent les jeunes. o Aux dires de la plupart des institutions rencontrées, la politique de gratuité (invités tels que : journalistes, professionnels,...) a eu des effets pervers. Le nombre de places exonérées est devenu beaucoup trop élevé, sans qu'il y ait forcément un intérêt particulier pour la vie de l'institution. o La situation est compliquée par la multiplicité des offres tarifaires (jusqu'à 172 situations tarifaires possibles dans l'échantillon).
X. Dupuis : « Entreprises culturelles, consommateurs et pouvoirs publics face à la tarification. Stratégies et pratiques », 2002	<p>Les analyses économiques du prix dans le spectacle vivant restent difficiles : l'offre de spectacle vivant n'est jamais constante, le nombre de billets à la vente peut varier selon la disposition scénique, ainsi que le nombre de salles, les salles présentent une grande diversité d'offres tarifaires (moyenne de 24,7 offres tarifaires par institution).</p>

Source : Analyse bibliographique réalisée par la mission.

Pour autant les entretiens menés par la mission auprès des établissements du spectacle vivant et l'analyse de leurs réponses au questionnaire qualitatif montre que ces organismes ont mené dans l'ensemble une politique tarifaire active à la hausse, à l'instar des musées. L'attractivité des établissements de spectacle vivant du périmètre de la mission et la relativement faible élasticité au prix de leur public (voir partie 1.3.2 *infra*) a permis de maintenir pour autant des taux de remplissage élevés des salles, situés en moyenne entre 74 % et 93 % sur les trois dernières saisons (voir tableau *infra*).

Concernant le cas particulier de l'Opéra de Paris, ce point était déjà soulevé dans le rapport faisant suite à l'audit RGPP en 2010 : « *depuis 2004, les ressources de billetterie sont passées de 41 M€ à 52 M€, soit une croissance de plus de 24 %, liées à la conjugaison de deux facteurs* », à savoir une hausse de la fréquentation et une optimisation de la politique tarifaire (hausses tarifaires, sur-classements et aménagement de la géographie tarifaire des salles de spectacle).

Annexe II

Tableau 18 : Taux de remplissage des établissements de spectacle vivant sur les trois dernières saisons

Établissement	Taux de remplissage en 2010/2011 (%)	Taux de remplissage en 2011/2012 (%)	Taux de remplissage en 2012/2013 (%)	Taux de remplissage moyen pour les trois dernières saisons (%)
Cité de la Musique	90	89	87	89
Comédie-Française	94	88	91	91
Grande Halle de la Villette	79	74	85	79
Odéon-Théâtre de l'Europe	85	94	96	92
Opéra comique	84	93	73	83
Opéra national de Paris	88	89	89	89
Théâtre national de Chaillot	78	81	66	74
Théâtre national de la Colline	78	79	82	80
Théâtre national de Strasbourg	95	93	90	93

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Cette évolution à la hausse des tarifs s'est accompagnée de l'expérimentation de dispositifs de réductions tarifaires durant les dernières décennies parmi lesquels l'offre d'une tarification unique à 50 francs tous les jeudis instaurée au début de l'année 2000 par Catherine Trautmann dans le but de démocratiser la fréquentation des théâtres nationaux. Comme pour les musées et patrimoines, les résultats de cette politique sur l'ouverture aux publics ne sont pas clairement établis comme le montrent les conclusions de deux études menées sur le sujet¹⁴ :

- ♦ le DEPS a réalisé en 2000 une enquête sur 3 256 individus auprès de 5 théâtres (Comédie Française, théâtre de Chaillot, théâtre de la Colline, Odéon, TNS) dont voici les résultats :
 - davantage de nouveaux entrants (entre 30 % à 50 % sont des « nouveaux venus », contre 15 % habituellement à la Comédie Française), mais impact très modeste sur la démocratisation (l'effet sur l'élargissement du profil sociologique du public reste très limité, et favorise les populations de passage et les étudiants) ;
 - un effet d'aubaine très important : les jeudis à 50 F renforcent principalement l'intensité de la pratique des habitués ;
 - la réussite de ce dispositif dépend également beaucoup du choix des créations et de la programmation (on constate notamment des résultats positifs pour « L'École des Maris » de Molière et « La Main Passe » de Feydeau) ainsi que de la communication ;
 - la fin de l'opération des jeudis à 50 F s'est traduite pour l'État par la fin d'une compensation budgétaire estimée à 4,41 millions de francs (673 000 €) pour la saison 2001-2002.

¹⁴ « Le public des théâtres nationaux bénéficiaire du tarif à 50 francs le jeudi, évaluation de la politique tarifaire, janvier à juin 2000 » (DEP, octobre 2000) et « Les tarifs de la culture », (chapitre VII : Le jeudi à 50 francs dans les théâtres nationaux, François Rouet, MCC, la Documentation Française, 2002).

S'agissant des dispositifs de gratuité, ils se limitent à des populations extrêmement ciblées (par exemple les accompagnants de groupes de scolaires ou d'handicapés ou les élèves de l'école intégrée au TNS) et à la traditionnelle catégorie des billets « exonérés » offerts (en mettant à part les contreparties à mécènes) à des invités ou partenaires professionnels privilégiés ou à la presse. La mission a constaté que les établissements rencontrés se sont dans l'ensemble lancés dans une politique de réduction progressive des invitations, quitte à en transformer certaine en offres à tarif réduit.

S'agissant des tarifs réduits, les bénéficiaires ciblés le plus fréquemment d'un établissement à l'autre (outre les abonnés et les billets groupés) sont les jeunes (le seuil pouvant aller de 18 à 29 ans), les scolaires et étudiants, les bénéficiaires de minima sociaux, les handicapés et, s'ils ne sont pas invités, les professionnels, partenaires, journalistes et personnalités institutionnelles.

1.2.2.2. *Les tarifs des salles françaises de spectacle vivant sont dans l'ensemble dans une fourchette moyenne par rapport à ceux de leurs homologues étrangers*

1.2.2.2.1. *Les tarifs des opéras et ballets français se situent dans une fourchette haute par rapport à leurs homologues étrangers*

La mission a réalisé un *benchmark* en termes de billetterie parmi les grandes salles européennes et américaines d'opéras.

Les tarifs de l'Opéra de Paris, récemment relevés par un reclassement des places des trois premières catégories et la création de la catégorie « Optima », se situent désormais dans la moyenne des tarifs pratiqués en matière de spectacle lyrique dans les autres grandes institutions européennes et américaines (voir tableau *infra*).

Pour parvenir à cette conclusion, la mission s'est attachée à choisir pour chacune des huit institutions retenues les tarifs minimaux et maximaux (hors premières) proposés pour une représentation de renommée internationale de la saison 2014-2015.

Notons que le modèle présenté par le *Metropolitan Opera* de New York, seule institution à pratiquer des prix hors premières supérieurs à 400 € (jusqu'à 495 \$, soit 419 €), a dernièrement montré ses limites, ces gammes de prix n'ayant sans doute pas été indifférentes -entre autres facteurs- aux taux de remplissages assez faibles enregistrés dernièrement (en 2013, le *MET Opera* n'a vendu que 79 % de ses places et n'a réalisé que 69 % du bénéfice commercial escompté en début d'année).

Tableau 19 : Exemples de grammes de tarifications pratiquées en matière de spectacles lyriques par une sélection de grandes institutions internationales

Nom de l'établissement	Ville	Nom de l'opéra	Billet le - cher (€)	Billet le + cher (€)
Metropolitan Opera	New York	La Bohème	25	419
Royal Opera House	Londres	Le Barbier de Séville	12	243
Teatro Real	Madrid	La Traviata	10	213
Opéra Garnier	Paris	Hänsel et Gretel	25	210
Opéra Bastille	Paris	Le Barbier de Séville	15	210
Teatro alla Scala	Milan	La Traviata	13	210
Wiener Staatsoper	Vienne	Idomeneo	13	199
Deutsche Oper	Berlin	Roméo et Juliette	29	90

Source : Mission à partir de données présentes sur les sites internet des opéras.

Annexe II

NB: les prix affichés dans le tableau pour l'Opéra de Paris s'appliquent à l'exception des représentations d'opéras des lundis soirs, où l'Opéra a choisi de pratiquer une réduction de 20 % sur l'ensemble de ses places (tarif maximal : 168 € à Bastille et 189 € à Garnier au lieu de 210 €), et des vendredis et samedis soirs, où les prix des places sont au contraire majorés de 10 % (tarif maximal : 231 €).

En matière de spectacle chorégraphique, les tarifs de l'Opéra de Paris se situent également dans la moyenne des tarifs pratiqués dans les autres grandes institutions européennes et américaines (voir tableau *infra*).

Tableau 20 : Exemples de grammes de tarifications pratiquées en matière de spectacles chorégraphiques par une sélection de grandes institutions internationales

Nom de l'établissement	Ville	Nom du ballet	Billet le - cher (€)	Billet le + cher (€)
Wiener Staatsoper	Vienne	Le Lac des cygnes	12	190
New York City Ballet (*)	New York	Roméo et Juliette	29	156
Opéra Garnier	Paris	La Source	25	130
Opéra Bastille	Paris	Casse-Noisette	15	130
Teatro alla Scala	Milan	Le Lac des cygnes	11	127
Royal Opera House	Londres	Manon	12	124
Teatro Real	Madrid	Ballet Victor Ullate	12	111
Staatsballet Berlin (*)	Berlin	Le Lac des cygnes	29	90

Source : Mission à partir de données présentes sur les sites internet des opéras.

(*) Le *Staatsballet Berlin* et le *New York City Ballet* sont deux compagnies itinérantes, non exclusivement rattachées à un théâtre, même si la première joue la plupart du temps au *Deutsche Oper* et la seconde au *David H. Koch Theater*, comme c'est le cas dans les deux exemples pris (le Lac des cygnes et Roméo et Juliette). Le *Staatsballet Berlin*, par exemple, joue ainsi régulièrement au *Staatsoper im Schiller Theater* ou au *Komische Oper*.

NB : de la même manière que pour le spectacle lyrique, les prix affichés dans le tableau pour l'Opéra de Paris s'appliquent pour le ballet à l'exception des représentations des lundis soirs, où l'Opéra a choisi de pratiquer une réduction de 20 % sur l'ensemble de ses places (tarif maximal : 117 € au lieu de 130 €), et des vendredis et samedis soirs, où les prix des places sont au contraire majorés de 10 % (tarif maximal : 143 €).

1.2.2.2.2. Quelques établissements étrangers ont mis en place une tarification spécifiques des « Premières » afin de dégager des ressources supplémentaires

Une stratégie de maximisation des ressources consiste fréquemment, dans les grands opéras internationaux, à pratiquer une tarification spécifique pour les soirées de « Premières ». L'exemple le plus emblématique de ce type de pratiques est à n'en pas douter celui de la *Scala* de Milan, dont les places les plus prestigieuses à la première « Première » de chaque saison, le soir du 7 décembre, coûtent jusqu'à 2 400 €. Sans aller jusqu'à cet extrême, très lucratif mais aussi très controversé puisqu'il a quasiment pour conséquence de privatiser la *Scala* au profit d'entreprises et de personnalités invitées par l'institution, d'autres modèles existent, comme celui du *Teatro Real* de Madrid, dont les places les plus onéreuses des « Premières » peuvent atteindre 381 €¹⁵, soit près du double de celles vendues pour les mêmes spectacles représentés un autre soir (213 €).

¹⁵ Source : <http://www.teatro-real.com/es/entradas>.

À l'Opéra de Paris, en revanche, peu de tarifications spéciales sont pratiquées, et surtout elles ne s'écartent pas démesurément, le cas échéant, des gammes de prix pratiquées habituellement. Ainsi les places les plus prestigieuses de la première « Première » de Garnier (cette saison : « l'Enlèvement au Séral », le 16 octobre 2014), ne s'élèvent-elles qu'à 240 €, tandis que celles du « ballet du nouvel an » à Garnier (cette saison : « la Source », le 31 décembre 2014¹⁶) atteignent 220 €.

1.2.2.2.3. *Le MET Opera de New York est le seul opéra à avoir mis en place une stratégie de yield management dont les résultats sont difficiles à objectiver*

Il est délicat à la mission de dresser un état des lieux des pratiques de *yield management* dans les Opéras puisque, selon les informations qu'elle a rassemblées, la seule institution dans laquelle il a été instauré, à savoir le *MET Opera* de New York, a concomitamment enregistré de fortes recettes de billetterie mais celles-ci sont dues à une multitude de facteurs, parmi lesquelles il serait vain de chercher à isoler celui de l'instauration du *yield management*.

En tout état de cause, les récentes pratiques tarifaires mises en place par l'Opéra de Paris (diminution des tarifs de 20 % le lundi soir et hausse des tarifs de 10 % les vendredis et samedis soir), si elles ne relèvent pas à proprement parler du *yield management*, ont été un succès puisqu'elles ont permis d'améliorer la fréquentation des lundis soirs au point de la rapprocher des chiffres enregistrés les soirs de weekend.

1.3. *Les études réalisées par la mission montrent que les prix pratiqués ne sont pas le seul facteur de décision des visiteurs et que leur hausse sur les dix dernières années n'a pas eu d'impact significatif sur la fréquentation payante des organismes culturels*

1.3.1. *Si le prix d'accès aux musées et monuments reste un facteur important de choix, il n'est pas le seul en cause si l'on considère que ce prix est en moyenne jugé acceptable par le public français qui pratique ces établissements et que son augmentation au cours des dix dernières années n'a pas un impact significatif statistiquement sur l'évolution du nombre de billets vendus*

1.3.1.1. *À l'échelle de l'ensemble des musées et opérateurs d'expositions étudiés, la hausse du prix des billets plein tarif n'a pas sur les dix dernières années d'impact statistiquement significatif sur l'évolution du nombre de billets vendus*

1.3.1.1.1. *La mission a analysé sur dix ans l'impact de la conjoncture économique et de la tarification des billets d'entrée sur la fréquentation des musées et opérateurs d'expositions*

Comme vu dans l'annexe I, la billetterie représente la principale ressource propre des organismes culturels. Au vu de l'impact significatif de la conjoncture économique sur l'évolution des ressources propres (voir annexe I), la mission a donc cherché à affiner l'analyse en étudiant l'impact de deux facteurs sur la fréquentation des organismes des catégories « musées et patrimoine », « musées et patrimoine SCN » et « opérateurs d'expositions » : la variation du PIB et celle du prix du billet d'entrée plein tarif.

¹⁶ Source : <https://www.operadeparis.fr/l-opera-et-vous/pratique-services/tarifs-et-plans-de-salle>.

Comme l'a montré le centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) dans plusieurs études réalisées à la demande du département d'évaluation des politiques publiques du musée du Louvre ¹⁷, les facteurs pouvant expliquer la variation de fréquentation des musées sont de plusieurs types :

- ◆ facteurs dépendant du musée : expositions qui font l'évènement, mouvements de grèves du personnel, fermetures/ouvertures de salles, hausses de tarifs, etc.
- ◆ facteurs conjoncturels échappant au musée : calendrier (ponts, périodes de vacances des Français et des étrangers) et climat, conjoncture économique (consommation des ménages, moral des consommateurs, cours des monnaies), fonctionnement des transports (grèves, accidents, attentats), conjoncture politique (conflits, troubles), attractivité de Paris (manifestations culturelles, sportives...), évolution des politiques tarifaires (ex : gratuité des 18-25 ans ressortissants de l'UE à partir du 31 juillet 2009).

Afin de limiter l'impact potentiel de la programmation, qui peut jouer un rôle prépondérant sur la fréquentation, la mission a décidé d'analyser l'évolution du nombre de billets vendus donnant accès à la collection permanente¹⁸. Par ailleurs, comme dans la partie précédente, la mission a pris en compte l'évolution de la conjoncture économique au regard de l'évolution du PIB de la France en volume.

La mission a ainsi cherché à mesurer l'impact de la variation annuelle du PIB en volume et du prix du billet d'entrée plein tarif sur la variation annuelle du nombre de billets payants.

1.3.1.1.2. Le nombre de billets payants vendus par chaque établissement pris individuellement réagit différemment à l'évolution de la conjoncture économique

Dans un premier temps, la mission a cherché à analyser l'existence d'un impact commun à l'ensemble des établissements de la variation de PIB sur le nombre de billets vendus de chacun de ces établissements. Pour cette analyse, la mission a disposé à la date de rédaction du présent rapport de données exploitables pour 31 sites distincts (ces données n'étant exhaustives que pour 13 sites sur l'ensemble de la période 2004-2013).

Il en ressort qu'au niveau individuel (c'est-à-dire par établissement), il n'existe pas d'impact identifiable de la conjoncture économique qui serait commun à tous les établissements. En effet, une année donnée (et donc à variation de PIB donnée), la variation de fréquentation de chaque établissement (en nombre de billets payants donnant accès à la collection permanente) diffère selon un spectre large allant de valeurs négatives à positives (voir graphique *infra*).

Par exemple en 2009, la variation de PIB a été de -2,9 %. Pour cette année la mission dispose des variations de fréquentations dans 23 sites différents. Celles-ci s'étalent de -45,8 % à +103,4 %, avec une valeur médiane à -7,9 %. 25 % des sites ont vu leur fréquentation monter de plus de 23,5 % et 25 % des sites l'ont vu baisser en-deçà de -14,4 %.

¹⁷ « La modélisation de la fréquentation payante du musée du Louvre », CREDOC et Louvre, novembre 2005.

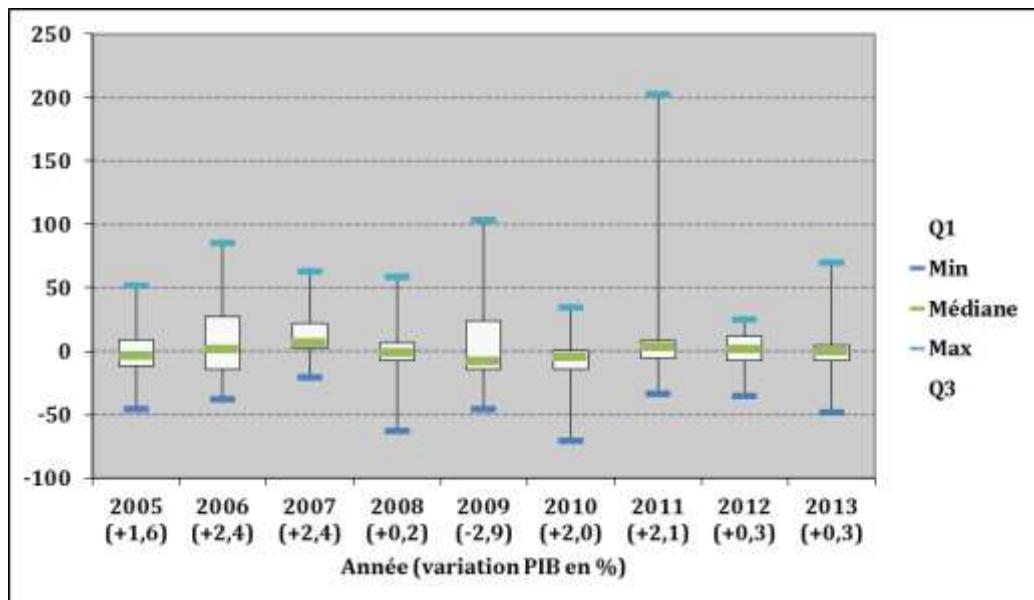
« Prospective Louvre 2020, modélisation et estimation du nombre d'entrées à l'horizon 2014 », CREDOC, juillet 2009.

¹⁸ Pour autant cet impact n'a pu être écarté pour les opérateurs d'expositions qui ne disposent pas de collection permanente (ex : RMN-Grand Palais) ou pour les établissements proposant un billet couplé collection permanente/exposition temporaire (ex : Centre Georges Pompidou depuis 2006).

Annexe II

Ces réactions très diverses des établissements à une même conjoncture économique peuvent provenir d'évènements qui leur sont propres, au-delà de la variation de la tarification, tels que : une exposition à succès à laquelle le billet principal donne accès, l'ouverture de nouvelles salles de la collection permanente, la restauration d'une œuvre importante, une campagne publicitaire particulière (par exemple dans le cadre d'un anniversaire d'une date clef du musée), une grève des personnels, une fermeture pour travaux, etc.

Graphique 11 : Répartition aux quartiles 25 %, 50 % et 75 % de la variation en % du nombre de billets payants des établissements du périmètre sur la période 2005-2013



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

L'impact de la variation du prix du billet plein tarif sur le nombre de billets vendus par établissement n'est pas plus aisé à analyser. En effet, hormis le Louvre qui a connu cinq augmentations tarifaires, la valeur du billet d'entrée plein tarif dans les établissements n'augmente jamais plus de trois fois sur la période étudiée et reste même stable sur l'ensemble de la période pour quelques établissements (ex : CAPa). Il est donc très difficile d'établir un lien entre le prix du billet et la fréquentation de chaque établissement, celle-ci pouvant, sur plusieurs exercices, varier fortement alors que le tarif reste inchangé.

Afin de confirmer statistiquement ces constats, la mission a réalisé des simulations¹⁹ dont les résultats n'ont pas permis de déterminer si la variation du PIB et la variation du prix plein tarif de l'entrée à la collection permanente ont un impact significatif sur le nombre de billets payants des établissements²⁰.

¹⁹ Une analyse de données de panel à effet fixe a été menée dans ce cadre.

²⁰ Pour cela la mission a estimé selon la méthode des moindres carrés les paramètres du modèle linéaire suivant :

$$\frac{\Delta BP_{it}}{BP_{it}} = \alpha + \beta \frac{\Delta p_{it}}{p_{it}} + \gamma \frac{\Delta PIB_t}{PIB_t} + u_t$$

Dans ce modèle, BP_{it} représente le nombre de billets payants vendus par l'établissement i durant l'année t et p_{it} le prix du billet plein tarif donnant accès à la collection permanente de l'établissement i au 1er janvier de l'année t . Pour un établissement donné, la mission dispose d'autant d'observations que le nombre de pairs d'années se succédant pour lesquels les établissements ont communiqué leur nombre de billets payants vendus et le prix de leur billet plein tarif. Les tests de Student réalisés à partir du logiciel statistique R n'ont pas permis de rejeter l'hypothèse nulle pour les paramètres β et γ .

Dans un deuxième temps, la mission a cherché à estimer les mêmes paramètres dans un modèle où le paramètre α dépendrait de l'établissement i (modèle à effet fixe). Ici encore, les tests de Student réalisés à partir du logiciel statistique R n'ont pas permis de rejeter l'hypothèse nulle pour les paramètres β et γ .

Il ressort de cette première analyse qu'il n'est pas possible d'identifier l'existence d'un impact significatif commun à tous les établissements de la conjoncture économique ou du prix du billet plein tarif sur le nombre de billets vendus, soit que ces établissements réagissent différemment à l'évolution de ces paramètres, soit que des facteurs propres aux établissements (programmation, travaux, etc.) aient un impact plus important sur l'évolution du nombre de billets vendus. La grande hétérogénéité des établissements ne permet donc pas d'établir un impact commun de la conjoncture sur chacun d'entre eux

1.3.1.1.3. *À l'échelle de l'ensemble des musées et opérateurs d'expositions étudiés sur les dix dernières années, les variations de, la croissance économique ont un impact amplificateur sur l'évolution du nombre de billets vendus alors que la hausse du prix des billets plein tarif a un impact a priori négatif mais non significatif statistiquement sur ces variations*

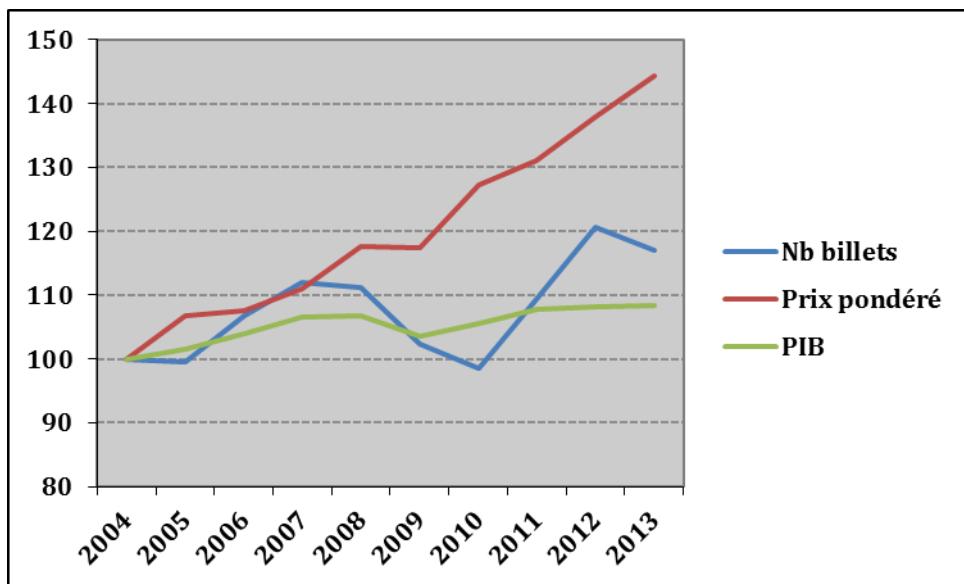
Afin d'atténuer les effets individuels, la mission a réalisé une analyse concaténée pour l'ensemble des treize établissements pour lesquels elle dispose des données de billetterie de 2004 à 2013²¹. Pour ces sites, un prix pondéré des entrées plein tarif aux collections permanentes pour l'année t a été calculé comme la moyenne des prix des billets plein tarif au 1^{er} janvier de l'année t pondérée par le nombre de billets payants vendus par chaque établissement l'année considérée.

Sur la période 2004-2013, le prix pondéré est en hausse de 44,3 %, le PIB en volume de 8,4 % et le nombre de billets payants vendus de 16,9 % (voir graphique *infra*). Il semble, à la lecture de ce graphique, que l'intuition selon laquelle la fréquentation réagit positivement à une conjoncture économique favorable et négativement à une hausse tarifaire se confirme :

- de 2004 à 2005, le nombre de billets payants vendus est en baisse de 0,5 % sous l'effet conjugué d'une hausse du PIB de 1,6 %, et une augmentation plus substantielle du prix pondéré de 6,7 % ;
- de 2005 à 2009, le taux de croissance annuel moyen du prix pondéré est plus faible à 2,4 % et le nombre de billets payants vendus suit la même tendance que le PIB avec une hausse en 2006 et 2007, une relative stabilité en 2008 et une baisse en 2009 ;
- en 2010, le nombre de billets vendus chute de 3,7 % alors que le prix pondéré est en hausse de 8,5 % ; il est à noter que le nombre d'entrées payantes en 2009 et 2010 est également affecté par la mise en place de la gratuité généralisée pour les 18-25 ans ressortissants de l'UE ;
- de 2010 à 2012, le nombre de billets vendus croît de 11,1 % puis 10,2 %, alors que dans le même temps le PIB croît de 2,1 % puis 0,3 %, et le prix pondéré de 2,9 % puis 5,2 % ; la forte hausse en 2011 pourrait donc s'expliquer par une croissance dynamique; celle de 2012 semble plus difficile à expliquer à partir de ces paramètres et pourrait être due à une programmation particulièrement dynamique et des évènements moteurs exceptionnels : exposition « Degas et le nu » au musée d'Orsay, exposition « Dali » au Centre Georges Pompidou et ouverture du département des arts de l'Islam au Louvre ;
- de 2012 à 2013, dans un contexte de croissance faible (+0,3 %) et de hausse du prix pondéré de 4,6 %, le nombre de billets plein tarif vendus baisse de 3,0 %.

²¹ Ces treize établissements sont : Versailles (château seul, Trianon seul et passeports), Chambord, Orsay, Arts déco, Louvre, Gustave Moreau, Saint-Germain, Chagall, Cité de la céramique, Centre Georges Pompidou et Universcience (Explora).

Graphique 12 : Évolution du nombre de billets payants vendus, du prix pondéré des billets plein tarif et du PIB en volume de 2004 à 2013 (musées et opérateurs d'expositions, base 100 2004)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE de PIB.

Afin de confirmer l'existence d'un impact significatif de la conjoncture économique et de la tarification des billets plein tarif sur l'évolution des ventes de billets, la mission a estimé les paramètres du modèle de régression linéaire suivant :

$$\frac{\Delta BP_t}{BP_t} = \alpha + \beta \frac{\Delta p_t}{p_t} + \gamma \frac{\Delta PIB_t}{PIB_t} + u_t \quad (3)$$

Dans cette formule, BP_t désigne le nombre de billets payants vendus pour l'ensemble des treize sites considérés durant l'année t , p_t le prix pondéré des entrées plein tarif aux collections permanentes au 1^{er} janvier de l'année t , PIB_t le montant du PIB en valeur durant l'année t et u_t le terme d'erreur. Ce modèle cherche donc à expliquer la variation annuelle du nombre de billets payants vendus (en %) par la variation annuelle du prix moyen pondéré des entrées plein tarif (en %) et du PIB de la France (en %), la mission disposant de neuf observations (de 2005 à 2013)²².

Les paramètres β et γ ont été estimés par la mission selon la méthode des moindres carrés. Le test de Student, afin de rejeter ou non l'hypothèse nulle, a été appliqué. Les résultats de ces simulations sont repris dans le tableau *infra*. Il en ressort que la variation annuelle du prix pondéré des billets plein tarif n'a pas un impact significatif alors que la variation annuelle du PIB en exerce un sur l'évolution du nombre de billets payants vendus. Les paramètres β et γ associés à ces impacts sont estimés respectivement à -0,86 et 2,77. La précision de ces estimations est à nuancer et doit être considérée avec précaution, en particulier pour le paramètre β associé aux variations de prix puisque l'erreur type de l'estimation (0,76) implique que l'intervalle de confiance à 95 % pour cette valeur est de [-2,34 ; -0,64]. De plus, l'impact des hausses tarifaires survenues en 2009 et 2010 pourrait être surestimé, le modèle ne prenant pas en compte les conséquences négatives de la gratuité généralisée pour les 18-25 ans ressortissants de l'UE appliquée à partir du 31 juillet 2009 sur le nombre de billets payants vendus en 2009 et 2010.

²² L'équation utilisée pourrait être endogène dans le sens où une variation de fréquentation peut inversement avoir un impact sur l'évolution des prix (ex : non hausse des tarifs suite à une baisse de la fréquentation). Cependant, ce risque est limité étant donné que les variations tarifaires ne se font qu'à la hausse et jamais à la baisse, et sont en règle générale le fruit d'un processus de décision long ne permettant pas une réaction rapide aux variations de fréquentation.

Concernant le paramètre γ associé aux variations de PIB, son intervalle de confiance à 95 % est [0,32 ; 5,22].

Tableau 21 : Estimation de l'impact de la variation annuelle du PIB et du prix pondéré des billets plein tarifs sur la variation du nombre de billets payants vendus (musées et opérateurs d'expositions)

	Variation annuelle du prix pondéré	Variation annuelle du PIB
Significativité du paramètre	Non significatif ²³	Significatif ²⁴
Valeur de l'estimateur	-0,86	2,77
Erreur type de l'estimation	0,76	1,25
Valeur du R ²		0,46

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE pour le PIB (utilisation du logiciel de statistique R).

Dans tous les cas, il ressort de l'analyse menée par la mission que le prix des billets plein tarif et la conjoncture économique, mesurée à travers l'évolution du PIB français, ont un impact significatif sur l'évolution de la fréquentation payante des établissements. Sans qu'il soit possible de mesurer avec précision les paramètres associés à ces impacts, l'analyse statistique réalisée montre qu'une hausse du PIB amplifie le nombre de billets payants vendus alors qu'une hausse du prix des billets plein tarif en réduit le volume.

1.3.1.1.4. Sans qu'il soit possible de les mesurer avec précision, les élasticités de la fréquentation payante au PIB et au prix des billets plein tarif sont de l'ordre respectivement de 2,5 et -0,1

Afin de mesurer l'élasticité de la fréquentation payante des organismes culturels aux prix des billets pleins tarifs et à la conjoncture économique, la mission a repris les données étudiées dans le paragraphe *supra* et a estimé les paramètres du modèle de régression linéaire suivant :

$$\ln(BP_t) = \alpha + \beta \ln(p_t) + \gamma \ln(PIB_t) + u_t \quad (4)$$

De la même façon que dans l'équation (2) *supra*, les valeurs logarithmiques des variables ont été utilisées de sorte que β correspond ici à l'élasticité de la fréquentation payante (en nombre de billets payants vendus) au prix moyen pondéré des billets plein tarif, et γ à l'élasticité de cette même fréquentation au PIB.

Les résultats de l'estimation des paramètres selon la méthode des moindres carrés sont repris dans le tableau *infra*.

Il en ressort que la valeur annuelle du PIB a un impact significatif sur la fréquentation payante. Le paramètre associé à cet impact, qui peut également être vu comme l'élasticité de la fréquentation payante à la croissance, est estimé à 2,54 et se situe dans un intervalle de confiance à 95 % de [0,36 ; 4,70]. Cela signifie qu'une hausse de 1 % du PIB sur un an engendre une hausse de la fréquentation payante de 2,54 % sur un an, toutes choses égales par ailleurs.

²³ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 70 %.

²⁴ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 93 %.

Annexe II

Concernant l'impact du prix moyen pondéré sur la fréquentation payante, celui-ci n'est pas significatif dans l'analyse statistique réalisée. Le paramètre associé à cet impact, qui peut également être vu comme l'élasticité de la fréquentation payante au prix, est estimé à -0,13 et se situe dans un intervalle de confiance à 95 % de [-0,62 ; 0,38]. Cela signifie qu'une hausse de 1 % du prix moyen pondéré sur un an engendre une baisse de la fréquentation payante de 0,13 % sur un an, toutes choses égales par ailleurs. Cette valeur est cohérente avec les études réalisées sur le sujet²⁵.

Tableau 22 : Estimation de l'impact de l'évolution du PIB et du prix pondéré des billets plein tarif sur l'évolution du nombre de billets payants vendus (musées et opérateurs d'expositions)

	Valeur annuelle du prix pondéré (en log)	Valeur annuelle du PIB en volume (en log)
Significativité du paramètre	Non significatif ²⁶	Très significatif ²⁷
Valeur de l'estimateur	-0,13	2,54
Erreur type de l'estimation	0,25	1,10
Valeur du R ²	0,66	

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs et des données INSEE pour le PIB (utilisation du logiciel de statistique R).

En conclusion, il ressort de l'analyse menée par la mission que, sans qu'il soit possible de mesurer avec précision l'élasticité de la fréquentation payante au PIB et au prix des billets plein tarif, celles-ci sont de l'ordre respectivement de 2,5 et -0,1. Ainsi, une hausse des prix de 1 % à conjoncture économique stable diminuera le nombre de billets payants vendus de 0,1 %. Par ailleurs une croissance de 1 % à prix constants augmentera le nombre de billets vendus de 2,5 %.

1.3.1.2. Le prix d'accès reste le premier facteur de renoncement à la visite de musées et de monuments, mais les prix pratiqués sont jugés acceptables par la majorité des Français et d'autres facteurs comme l'affluence et l'éloignement jouent également fortement

Dans le cadre de la présente mission et afin de pouvoir analyser les facteurs déterminants de la demande culturelle, le SGMAP a mandaté le cabinet Ernst & Young (EY). Ce dernier a engagé une étude quantitative ayant pour objectif de mesurer l'impact des attributs principaux de la demande, pour une sélection d'activités culturelles²⁸.

²⁵ Mme Françoise Benhamou, dans son ouvrage « Généraliser la gratuité des musées nationaux ? Une mauvaise réponse... à une mauvaise question » (juin 2008), mentionne les résultats suivants :

- Goudriaan évalue l'élasticité prix entre -0,1 et -0,2 à partir de l'analyse de la fréquentation de dix musées néerlandais ;
- Luksetich l'évalue à -0,25 aux États-Unis ;
- Darnell l'évalue à -0,55 pour le Beamish Open Air Museum en Angleterre du Nord (1971-1988).

Par ailleurs, dans son étude « La modélisation économétrique de la fréquentation du Louvre » réalisée à la demande de l'EP du Louvre en 2005, le CREDOC évalue l'élasticité-prix à -0,66 pour le public national de proximité, à -0,36 pour le public national hors Ile-de-France et à 0 pour le public étranger.

²⁶ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 37 %.

²⁷ Suite à l'application du test de Student, l'hypothèse de nullité du coefficient associé au PIB a été rejetée à 95 %.

²⁸ La liste des seize activités considérée dans l'étude EY est la suivante :

- huit activités appartenant au périmètre de l'étude : voir une exposition temporaire de peinture ou de sculpture ; voir une exposition de photographie ; visiter un musée ; visiter un monument historique ; aller à un spectacle de danse classique, moderne ou contemporaine ; aller à un spectacle d'opéra ; aller à un concert de musique classique ; aller au théâtre voir une pièce jouée par des professionnels ;

Annexe II

Menée auprès d'un échantillon de plus de 2 500 répondants, représentatif de la population française, cette étude s'est articulée autour de 3 axes principaux :

- une analyse des usages et des attitudes des français vis-à-vis des activités culturelles ;
- deux analyses conjointes²⁹ portant sur les principaux facteurs de la demande culturelle pour les musées et monuments, ainsi que pour les formes principales du spectacle vivant ;
- une analyse de la sensibilité prix par typologie de musée / monument et salle de spectacle.

Les résultats de cette étude sont intégralement reportés en annexe du rapport. Il en ressort notamment trois points essentiels à prendre en compte dans la stratégie tarifaire et l'offre de services aux visiteurs :

- le niveau des prix proposés a une incidence sur l'appétence d'achat des Français mais n'est pas le seul déterminant du niveau de pénétration des activités culturelles ;
- les prix tels qu'ils sont pratiqués sont jugés acceptables par la majorité des français ;
- parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles, les facteurs comme l'affluence et l'éloignement ont un impact significatif, après leur prix.

En effet, le questionnaire traité par EY lui a permis de modéliser par des méthodes économétriques la propension d'achat des Français pour des billets d'entrée dans les musées. Pour un billet pour un musée de notoriété nationale situé à moins d'une heure, à faible affluence et sans service compris, celle-ci varie inversement au prix proposé dans une fourchette de 38 % à 67 % lorsque le prix varie entre 6 et 17 € (cf. graphique *infra*).

L'étude définit ainsi, parmi une multitude d'autres possibles, deux niveaux-types de prix de référence, défini comme suscitant une propension d'achat de 50 % :

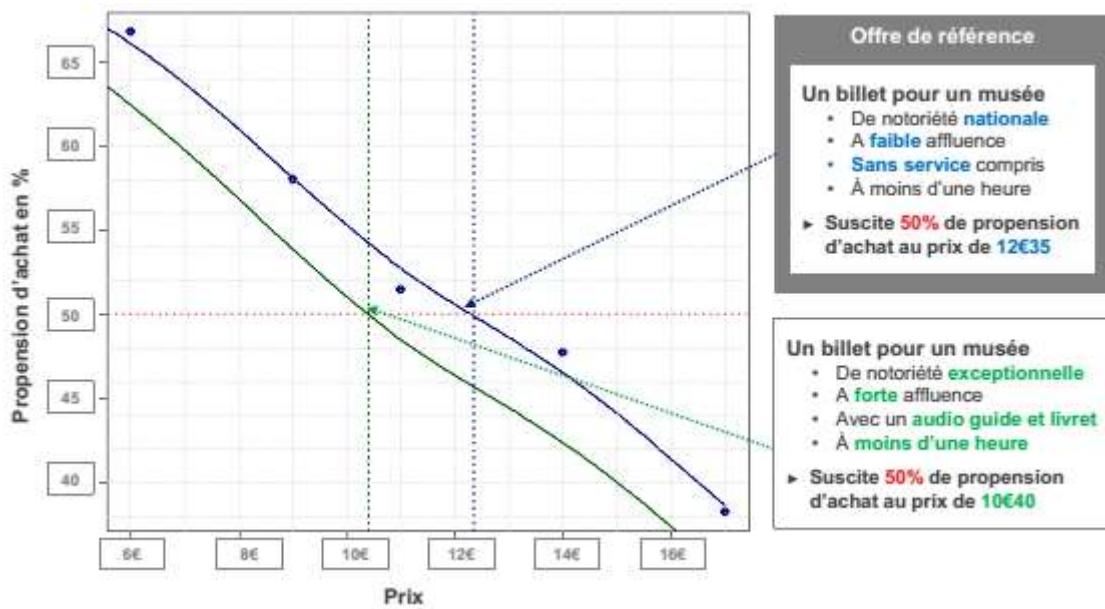
- 12,35 € pour un musée de notoriété « nationale » dont l'affluence pendant la visite est perçue comme faible, situé à moins d'une heure du questionné, et n'offrant pas de service complémentaire particulier ;
- 10,40 € pour un musée de notoriété « exceptionnelle » proposant un audio guide et situé lui aussi à moins d'une heure du questionné, mais dont l'affluence est perçue comme forte pendant la visite. Ces données montrent que, sur la base d'un déterminant prix, d'autres facteurs comme le confort de visite et l'information qu'on en donne ont un impact essentiel.

-
- autres activités à titre de comparaison : aller dans un parc d'attraction comme Disneyland ou Parc Astérix ; aller dans un parc comme le Futuroscope ou la Cité des Sciences de la Villette ; visiter un site archéologique ou un chantier de fouilles ; aller voir un match ou autre spectacle sportif payant ; aller au cirque ; aller danser dans une discothèque ou une boîte de nuit ; aller à un concert de rock, jazz ou variétés ; aller au cinéma.

²⁹ La méthode de l'analyse conjointe a été retenue pour mesurer le poids de la politique tarifaire dans la décision de se rendre ou pas dans un établissement culturel. Cette technique permet de comprendre et modéliser les processus de choix des consommateurs en mesurant les comportements d'achat et identifiant comment et pourquoi les décisions d'achat se prennent.

Annexe II

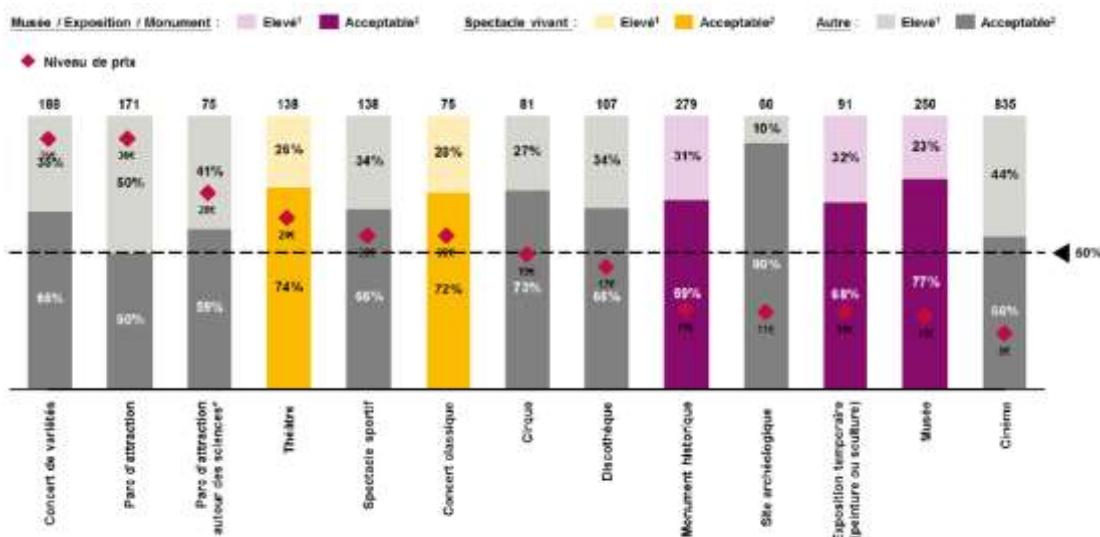
Graphique 13 : Résultat du modèle d'achat sur les musées/expositions/monuments



Source : Étude EY.

L'étude montre par ailleurs que 69 % des Français interrogés ayant visité un monument historique au cours des 12 mois précédents, jugent acceptable le prix d'entrée qu'ils ont eu à payer, ce pourcentage passant à 68 % lorsqu'il s'agit d'une exposition temporaire et 77 % pour un musée (voir graphique *infra*). Ces taux d'acceptabilité du prix sont supérieurs à ceux rencontrés dans d'autres activités telles qu'un concert de variété (65 %), un parc d'attraction autour des sciences (59 %) ou en règle générale (50 %), un spectacle sportif (66 %), une discothèque (66 %), autant de secteurs non subventionnés ou marginalement. On peut noter le paradoxe du cinéma, dont le prix n'est jugé acceptable que par 56 % des français alors que le niveau de prix (8 €) y est le plus faible des activités examinées.

Graphique 14 : Perception du prix par activité



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

¹Somme des réponses « Tout à fait abordable » et « Acceptable » ; ²Somme des réponses « Un peu élevé » et « Excessif »

Remarque : Les résultats non significatifs ne sont pas affichés ici

Source : Étude EY

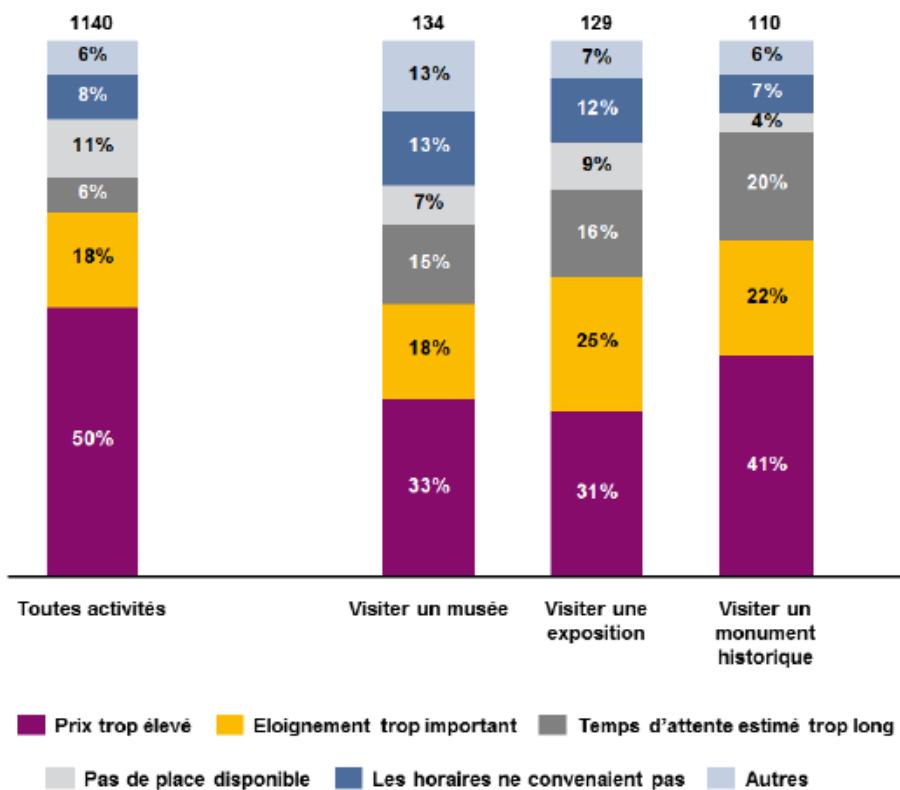
Source : Étude EY.

Afin d'analyser les principaux facteurs de la demande, EY a demandé aux personnes interrogées quelles étaient les raisons de leur dernier renoncement à une activité culturelle. Les résultats sont présentés dans le graphique *infra*. Pour les visites de musées, expositions et monuments, trois facteurs principaux impactent la demande et expliquent plus des deux tiers des renoncements :

- ◆ le prix, premier facteur de renoncement ;
- ◆ la distance entre le lieu de l'activité et le domicile, facteur sur lequel l'établissement n'a pas de prise ;
- ◆ le temps d'attente estimé pour pratiquer l'activité.

Le prix reste la raison principale du renoncement mais revêt une importance moindre que dans l'ensemble de l'échantillon d'activités analysées par EY : alors que, pour 50 % des personnes interrogées, la raison du dernier renoncement à une activité culturelle dans les 12 derniers mois est le prix, ce taux tombe à 41 % pour la visite d'un monument, à 33 % pour la visite d'un musée et à 31 % pour la visite d'une exposition.

Graphique 15 : Raisons du renoncement aux activités culturelles (visites de musée, exposition ou monument)



Source : Étude EY.

1.3.2. Le prix des activités de spectacle vivant, s'il est jugé acceptable par la majorité des Français qui le pratiquent, est le premier facteur de renoncement même s'il en est d'autres comme la difficulté à pouvoir réserver et l'éloignement

Les deux points qui ressortent de l'étude EY selon lesquels le prix est jugé acceptable par la majorité des français pour les activités culturelles et d'autres facteurs que le prix ont un impact significatif parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles est également vérifié pour le spectacle vivant.

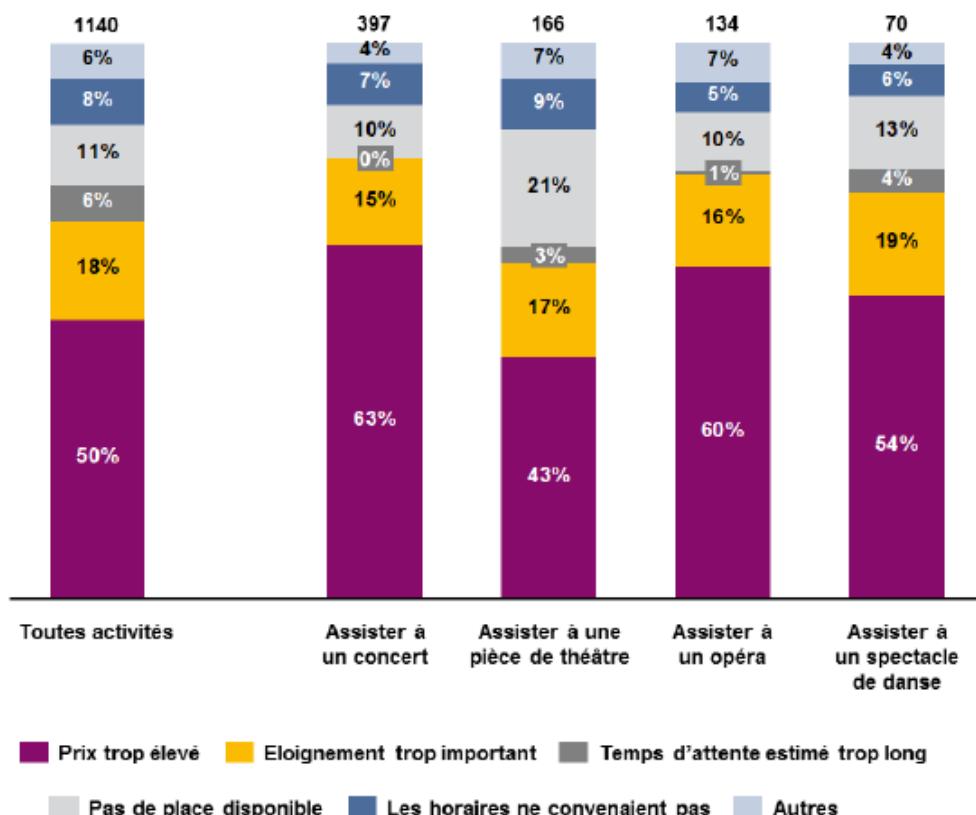
Annexe II

En effet, 74 % des Français interrogés jugent acceptable le prix d'une place de théâtre et 72 % le prix d'une place de concert de musique classique (voir graphique 13 *supra*).

Pour les activités de spectacle vivant (concert, théâtre, opéra et spectacle de danse), trois facteurs principaux impactent la demande : le prix et la distance entre le lieu de l'activité et le domicile comme pour les musées et monuments, mais également l'insuffisance du nombre de places expliquent plus des deux tiers des renoncements (voir graphique *infra*).

Le prix reste la raison principale du renoncement et, contrairement au constat fait pour les musées et monuments, il revêt une importance plus grande que dans l'ensemble de l'échantillon d'activités analysées par EY : alors que, pour 50 % des personnes interrogées, la raison du dernier renoncement à une activité culturelle dans les 12 derniers mois est le prix, ce taux monte à 54 % pour un spectacle de danse, à 60 % pour un opéra et à 63 % pour un concert. Il n'est plus faible que pour le théâtre (43 %).

Graphique 16 : Raisons du renoncement aux activités culturelles (assister à un concert, une pièce de théâtre, un opéra ou un spectacle de danse)



Source : Étude EY.

1.4. Les établissements identifient mal à ce stade les coûts associés à la billetterie et aux offres de médiation et de service aux visiteurs ce qui limite l'optimisation des décisions stratégiques et la réduction des coûts

1.4.1. Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire et la connaissance des coûts associés à la billetterie et aux services aux visiteurs associés très limitée

Comme cela est déjà précisé dans l'annexe I du présent rapport, la démarche de comptabilité n'a été engagée que dans un nombre restreint d'établissements. Sur les 36 retenus dans le périmètre d'investigation de la mission, seuls 5 ont développé une démarche de comptabilité analytique, qui pour certains est récente (2013 est le premier exercice exploitable pour le musée du Louvre).

En conséquence, la connaissance par les organismes culturels de l'État des coûts associés à la billetterie et aux services aux visiteurs associés est très limitée, comme a par ailleurs pu le constater la mission lors des entretiens avec les établissements.

1.4.2. Si sur l'échantillon d'établissements analysés, le tarif des billets d'entrée approche le coût complet d'une visite, les dispositifs de gratuité limitent la contribution de la billetterie au financement des activités culturelles, le reste à charge étant financé par la subvention publique

Sur les sept établissements pour lesquels la billetterie a pu être analysée par la mission en termes de comptabilité analytique³⁰, pour trois d'entre eux (Musée du Louvre, EPDC de Versailles, Musée d'Orsay), le tarif affiché (collections permanentes et/ou expositions temporaires) semble approcher le coût complet par visiteur. Pour les quatre autres (RMN-GP, BnF, Musée du Quai Branly, CNAC-GP), et à coûts inchangés, les tarifs pratiqués sont en deçà du coût complet exposé par visiteur. L'ensemble de ces résultats est présenté dans les graphiques *infra*.

Cette proximité, pour les trois premiers établissements, entre les tarifs pratiqués et les coûts exposés par visiteur prend en compte les niveaux respectifs de fréquentation atteints en 2013 (au point de créer, dans certains grands établissements, des phénomènes de saturation). L'analyse conduit ainsi à associer au Musée du Quai Branly un coût par visiteur des collections permanentes (13 €) plus élevé qu'au Musée du Louvre (9 €), dont la fréquentation fut exceptionnelle en 2013, alors même que les dépenses associées représentent au Musée du Quai Branly (9,4 M€) à peine plus de 10 % des dépenses du Musée du Louvre pour la visite des collections permanentes (79,8 M€).

De plus, l'écart entre le tarif fixé et le prix moyen du billet réellement payé (obtenu en divisant les recettes de billetterie par le nombre de visiteurs y compris les visiteurs entrant gratuitement) témoigne de l'impact des dispositifs de gratuité et dégrade l'équilibre de l'activité. Par exemple, pour l'accès aux collections permanentes du musée du Louvre, le plein tarif s'élève à 12 € alors que le prix moyen du billet réellement payé par visiteur est de 7 €.

Cela conduit à ce que pour aucun des sept établissements examinés, le prix moyen du billet réellement payé ne suffise à couvrir le coût d'une visite pour l'établissement. En outre, le plein tarif (par exemple du Musée du Louvre : 12 €), ne couvre jamais les coûts d'une visite par visiteur payant (pour le Musée du Louvre : 19 €).

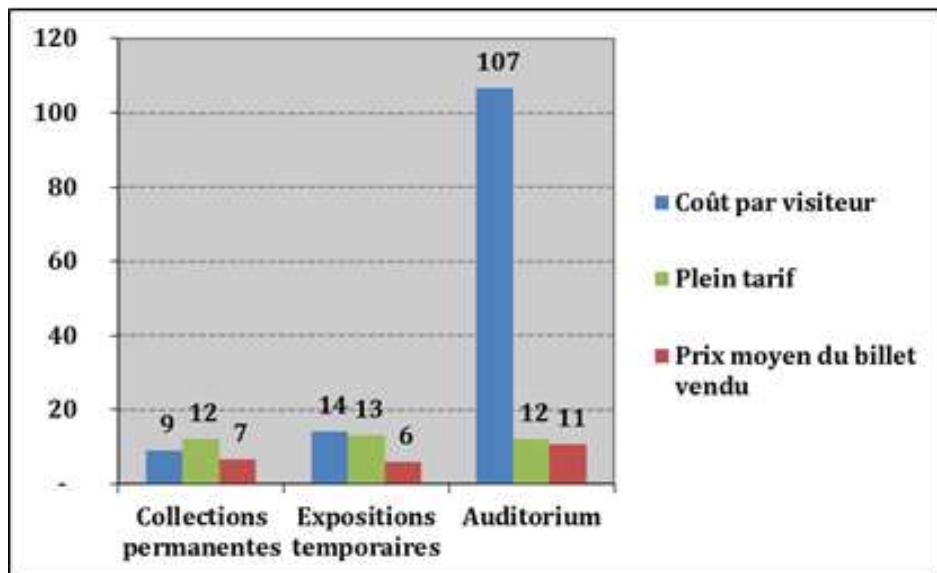
³⁰ CNAC-GP, Musée du Louvre, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles, BnF et la RMN-GP.

Annexe II

Ainsi, si les tarifs pratiqués semblent converger vers les coûts exposés, c'est en regard d'une fréquentation particulièrement élevée et sans tenir compte de l'effet des mesures de gratuité.

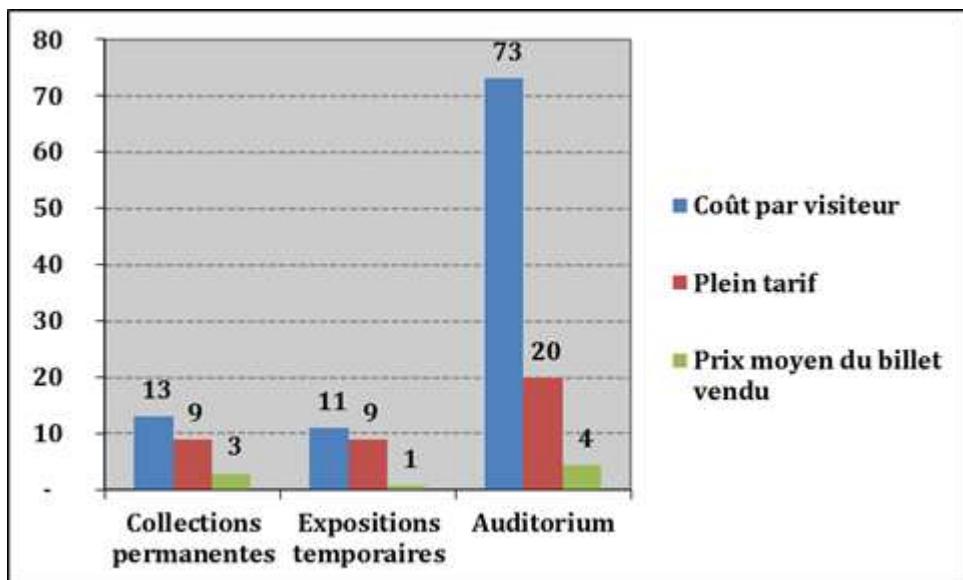
L'écart entre la part financée par la billetterie (prix moyen du billet) et le coût complet d'une visite peut être assimilé à la part subventionnée de l'activité, la subvention pour charge de service public venant équilibrer, au global, le budget des établissements. À supposer que cette part subventionnée soit portée par les seuls visiteurs français en tant que contribuables, la contribution totale d'un visiteur français (calculé en additionnant l'effort public consenti et le prix moyen du billet payé) serait ainsi de 17 € au Musée du Louvre et 25 € à l'EPDC de Versailles³¹.

Graphique 17 : Musée du Louvre - 2013, en €



Source : Mission. Comptabilité analytique du Musée du Louvre.

Graphique 18 : Musée du Quai Branly 2013 en €



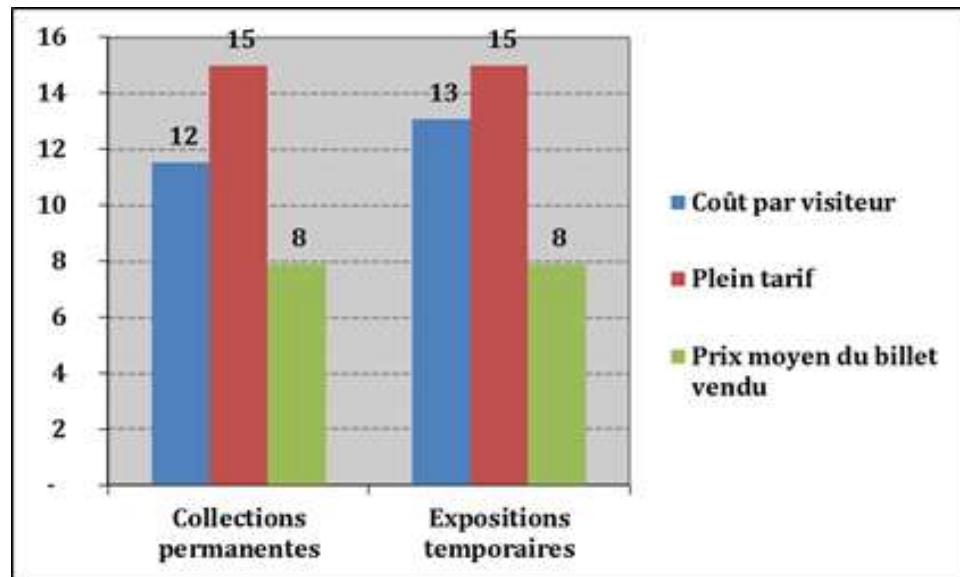
Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

³¹ Le calcul par lequel on arrive à ce résultat est le suivant :

Contribution totale = prix moyen du billet (soit $recette\ de\ billetterie/nombre\ de\ visiteurs$) + effort public (soit $résultat\ déficitaire / nombre\ de\ visiteurs\ français$).

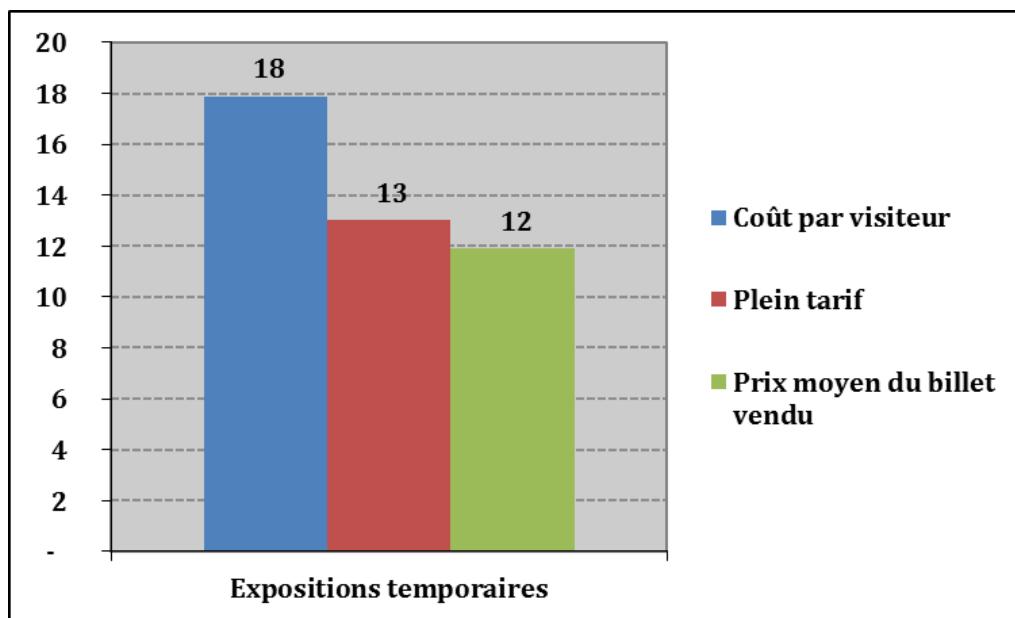
Annexe II

Graphique 19 : EPDC de Versailles – 2013, en €



Source : Mission. *Support d'analyse des coûts*.

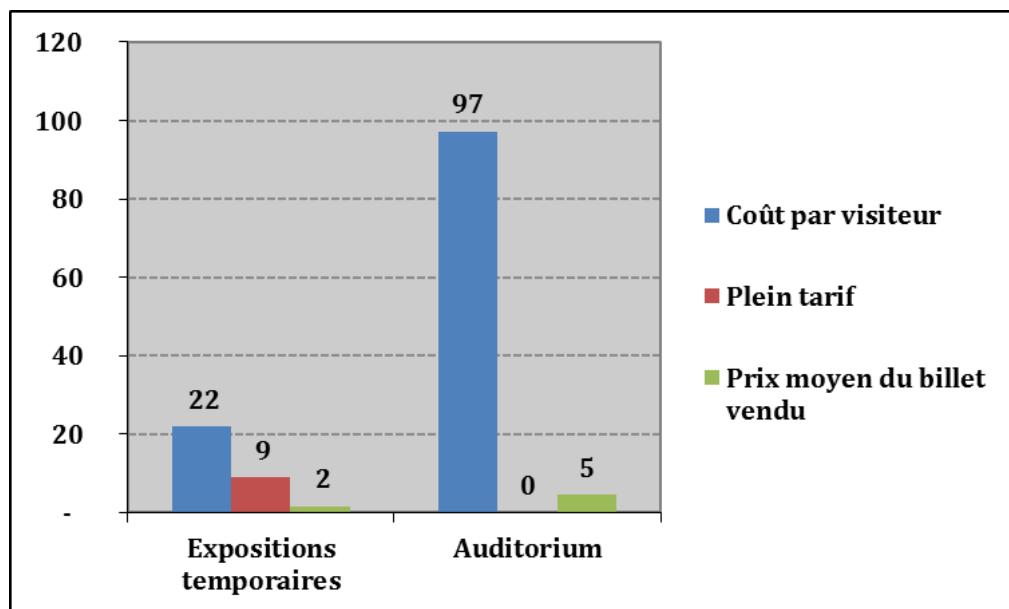
Graphique 20 : RMN-GP – 2013, en €



Source : Mission. *Comptabilité analytique de la RMN-GP*.

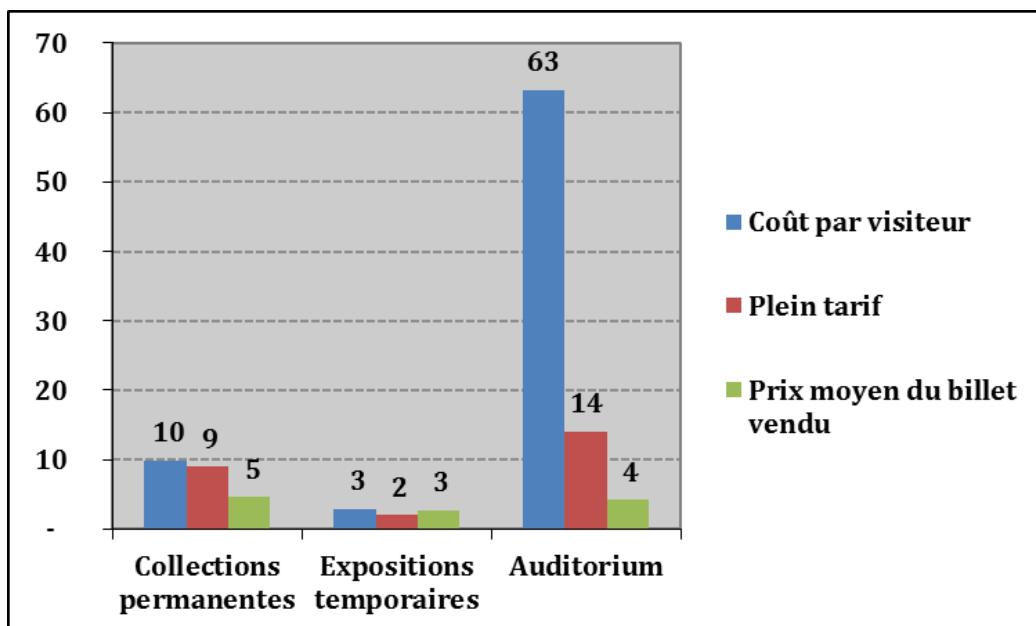
Annexe II

Graphique 21 : BnF – 2013, en €



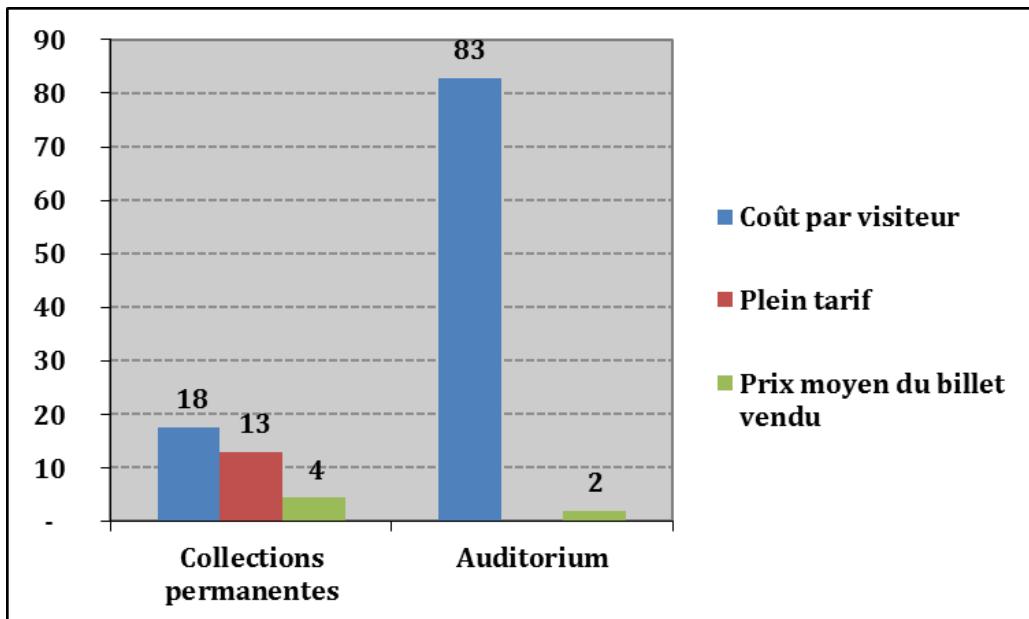
Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

Graphique 22 : Musée d'Orsay – 2013, en €



Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

Graphique 23 : CNAC-GP – 2013, en €



Source : Mission. Support d'analyse des coûts.

2. La dynamisation des recettes de billetterie doit s'articuler autour de trois axes stratégiques : l'optimisation de la politique tarifaire, l'amélioration et la valorisation des conditions d'accès et de visite, et le déploiement d'offres de services payants répondant aux attentes des visiteurs et des spectateurs
 - 2.1. Des marges de progression existent en matière d'optimisation de la politique tarifaire pour certains établissements tout en restant étant attentif à l'objectif de démocratisation de l'accès à la culture
 - 2.1.1. Des marges d'augmentations tarifaires existent pour certains établissements et pour certaines catégories de public tout en étant attentif au niveau de la fréquentation associée et à la composition des publics
 - 2.1.1.1. Selon l'étude EY, en termes d'optimisation financière cinq des musées et monuments pourraient augmenter leurs recettes totales par une élévation du prix unitaire, sachant que cette augmentation risque d'obérer le développement de leur audience française payante

Dans la 3^{ème} partie de son étude, EY a cherché à identifier le prix permettant de maximiser les revenus générés par les visiteurs français pour une sélection de musée, monuments et salles de spectacle. Pour ce faire, la courbe de demande en fonction du prix a été modélisée pour chaque établissement de cette sélection, permettant ainsi d'estimer le nombre de visiteurs/spectateurs à un niveau de prix donné et donc le chiffre d'affaires (produit du prix par la demande) correspondant. Cette modélisation a ainsi permis à EY d'établir le niveau de prix pour lequel le chiffre d'affaires serait le plus élevé.

Annexe II

Il est ressorti de ce travail que la majorité des musées et monuments sélectionnés dans le cadre de la mission vendent aujourd’hui leur entrée au prix optimal. Seuls 5 des musées et monuments testés bénéficiaient significativement d’une augmentation de leur prix (voir graphique *infra*) :

- le château de Versailles, où l’entrée optimisant les recettes serait à 17 € contre 15 € aujourd’hui ;
- le Grand Palais, où l’accès aux expositions pourrait être fixé à 17 € contre 14 € aujourd’hui ;
- le musée Guimet, où l’entrée pourrait être fixée à 11,80 € contre 7,50 € aujourd’hui ;
- le musée du Quai Branly, où l’entrée pourrait être fixée à 13,75 € contre 9 € aujourd’hui ;
- l’abbaye du Mont Saint-Michel, où l’entrée pourrait être fixée à 15,35 € contre 9 € aujourd’hui³².

Graphique 24 : Différence entre prix actuel et prix optimal pour chacun des musées et monuments étudiés pour le public français supérieur à 25 ans



Source : Étude EY.

Il convient de noter que les cinq plus fortes augmentations des prix au niveau optimal ne se feraient pas sans impact sur la demande (voir graphique *infra*) :

- château de Versailles : baisse de 4 % de la fréquentation ;
- Grand Palais : baisse de 13 % de la fréquentation ;
- musée Guimet : baisse de 28 % de la fréquentation ;
- musée du Quai Branly : baisse de 22 % de la fréquentation ;
- abbaye du Mont Saint-Michel : baisse de 28 % de la fréquentation.

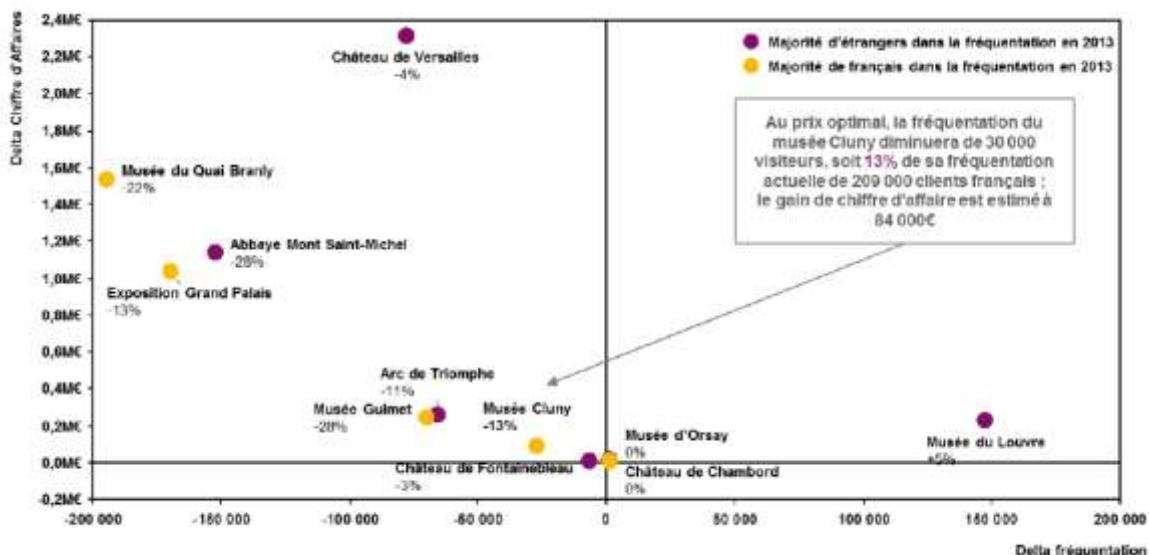
L’impact global sur la fréquentation serait moindre cependant étant donné que :

³² Il est utile de rappeler ici que les visiteurs du Mont Saint-Michel laissent désormais leur véhicule dans des parkings obligatoires au tarif de base de 12,50 €, avant de prendre des navettes qui sont elles gratuites.

Annexe II

- l'étude EY ne concerne que le public français ; or, les visiteurs de certains des établissements concernés sont en majorité des étrangers (ex : 76 % à Versailles et 54 % à l'abbaye du Mont-Saint-Michel d'après les données issues des études des publics de la DGPAT), population très peu sensible au prix³³ ;
- ces résultats de l'étude EY concernent la sensibilité au prix de l'ensemble des Français de plus de 25 ans dont une partie ne serait en réalité par touchée par une augmentation des tarifs (ex : chômeurs, enseignants, etc.).

Graphique 25 : Gain de chiffre d'affaires estimé en adoptant le prix optimal et perte de fréquentation associée en volume de visiteurs et en %



Source : Étude EY.

Afin d'évaluer les gains potentiels associés à ces hausses tarifaires au-delà de l'évaluation faite par EY qui porte uniquement sur le public français, la mission a repris les variations tarifaires telles que proposées par EY et leur conséquence sur la fréquentation pour en déduire un facteur d'évolution global des recettes en %. Ce facteur a été appliqué aux recettes de billetteries constatées en 2013 pour en déduire le gain potentiel en M€ (voir tableau *infra*). Il en résulte que, pour les 5 établissements cités *supra*, le gain associé serait de 12,9 M€ par an. Ici encore ce chiffre est vraisemblablement sous-estimé pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut sur l'évolution potentielle de la fréquentation. Par ailleurs ce résultat ne préjuge pas des gains tarifaires qui pourraient être obtenus dans d'autres musées pour lesquels par exemple la proportion de public étranger et donc peu élastique aux hausses de prix est importante (ex : le musée du Louvre).

Tableau 23 : Gain potentiel annuel pour cinq établissements en adoptant le prix optimal évalué par EY

Nom de l'établissement	Variation tarifaire EY (%)	Variation de fréquentation EY (%)	Variation globale des recettes (%)	Recettes de billetterie 2013 (M€)	Gain potentiel (M€)
Château de Versailles	13	-4	9	47,4	4,2
Grand Palais	21	-13	6	29,0	1,6

³³ Cf. étude « La modélisation économétrique de la fréquentation du Louvre » réalisée à la demande de l'EP du Louvre en 2005 dans laquelle le CREDOC évalue l'élasticité-prix à -0,66 pour le public national de proximité, à -0,36 pour le public national hors Ile-de-France et à 0 pour le public étranger.

Nom de l'établissement	Variation tarifaire EY (%)	Variation de fréquentation EY (%)	Variation globale des recettes (%)	Recettes de billetterie 2013 (M€)	Gain potentiel (M€)
Musée Guimet ³⁴	57	28	101	0,4	0,4
Musée du Quai Branly	53	22	86	2,6	2,2
Abbaye du Mont Saint-Michel ³⁵	71	28	118	3,8	4,5

Source : Mission à partir des résultats de l'étude EY et des questionnaires quantitatifs.

La mission recommande au MCC d'approfondir la recherche du prix optimal en y considérant l'impact potentiel sur la fréquentation française payante, à partir des données recueillies par EY et qui seront mises à sa disposition.

2.1.1.2. Hormis pour le théâtre, les spectateurs des activités de spectacle vivant constituent un public de niche qui serait peu sensible à une augmentation des prix

En ce qui concerne la politique tarifaire du spectacle vivant, l'étude EY précise : « *il est clé de distinguer les salles bénéficiant d'un taux de remplissage important, telles que l'Opéra de Paris (plus de 95 % en 2013), et les représentations pour lesquelles il est possible d'optimiser la demande en volume* ». S'agissant des organismes du périmètre de la mission et comme vu *supra*, le taux de remplissage est globalement élevé. L'unique moyen d'augmenter les ressources reste donc d'élever les prix des billets.

Sur ce point l'étude EY indique que « *l'analyse de l'élasticité-prix de la demande pour l'Opéra de Paris révèle, par ailleurs, une sensibilité au prix limitée pour ce type de spectacle* ». Pour la musique classique et la danse contemporaine, seuls 9 % et 3 % des français déclarent avoir assisté à un spectacle dans les salles testées, la salle Pleyel et le théâtre national Chaillet. Il n'est donc pas possible de mener une analyse aussi fine que pour l'opéra mais les courbes d'élasticité-prix présentées dans l'étude EY semblent indiquer que le constat est le même. Par ailleurs, ces activités concernent un public de niche à même de dépenser plus pour pouvoir assister aux spectacles. Ainsi, selon l'étude EY, les personnes ayant déjà assisté à un spectacle à l'Opéra de Paris, soit 14 % des français, se disent prêts à débourser 14 € de plus que la moyenne pour assister à un opéra dans cette salle : leur prix optimal s'élève à 76 €, contre seulement 59 € pour l'ensemble de la population.

Pour le théâtre par contre le constat est différent. L'étude EY précise en effet : « *pour le théâtre, on constate une forte sensibilité au prix pour l'ensemble des français, sensibilité plus forte encore pour les personnes ayant déjà assisté à une pièce à la Comédie Française (15 %). Le prix optimal tous profils confondus s'élève ainsi à 46 €, contre seulement 41 € pour les français ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle* ». Pour autant ces tarifs restent supérieurs à ceux pratiqués dans les faits (de 13 € à 41 € pour la salle Richelieu), ce qui laisse à penser qu'une marge existe dans ce domaine.

En conclusion, malgré les hausses tarifaires déjà pratiquées et bien que les scènes françaises d'opéra et de musique classique soient dans la moyenne haute par rapport à leurs homologues européens et américains, il semble subsister des marges d'augmentation tarifaires pour les établissements de spectacle vivant, au moins pour les places des premières catégories, sans modifier sensiblement la structure des publics.

³⁴ Le musée Guimet n'ayant pas retourné à la mission de questionnaire quantitatif complété, les recettes de billetterie ont ici été comptabilisées comme étant le produit du nombre de billets d'entrée payants par le prix du billet (7,5 €).

³⁵ La mission ne disposant pas des recettes de billetterie pour l'abbaye du Mont Saint-Michel, celles-ci ont été évaluées comme suit : Nb billets Plein tarif vendu * 9 € + Nb billets tarif réduit vendus * 5,5 €.

2.1.2. Peuvent être remises en cause celles des tarifications réduite ou gratuites qui s'apparentent à un effet d'aubaine pour ceux qui en bénéficient

Comme cela a été présenté dans la partie 1.2 *supra*, de nombreuses politiques de réductions tarifaires ou de gratuité ont été lancées durant les dernières décennies. La revue de littérature réalisée par la mission ne permettant pas de démontrer avec certitude l'impact positif de ces politiques en termes d'ouverture au public et les régimes de gratuité étant plus nombreux en France qu'à l'étranger (voir partie 1.2), il apparaît nécessaire :

- ♦ de limiter les dispositifs de gratuité susceptibles de s'apparenter à un effet d'aubaine à ceux qui en bénéficient, en particulier s'agissant de la gratuité lors des 1^{ers} dimanches du mois, dispositif qui ne trouve d'équivalent à l'étranger qu'en Italie. Il serait opportun de généraliser à l'ensemble des établissements la limitation de ce dispositif aux saisons automnale et hivernale, en vigueur au Louvre et au château de Versailles, voire, pour ces derniers et les autres « grands » établissements connaissant une forte pression de fréquentation, de renoncer totalement à cette gratuité, mesure dont l'annonce ne paraît pas devoir être insurmontable en termes de politique culturelle ;
- ♦ de mobiliser davantage la tutelle pour réaliser des bilans des politiques de gratuité ou de réduction tarifaire en matière d'ouverture au public, bilans qui devront faire apparaître l'évolution de la structure des publics avant et après la mise en place des dispositifs.

Par ailleurs, d'autres dispositifs répandus dans le spectacle vivant qui s'apparentent à de la gratuité ou de la réduction tarifaire et qui limitent le développement des ressources de billetterie doivent encore davantage être limités :

- ♦ le volume des invitations doit être encore réduit même si cela a déjà été engagé par les établissements (ex : objectif de 8 % au théâtre de l'Odéon et de 10 % au théâtre de Chaillot) ; sur ce point un plafond identique pour tous gagnerait à être fixé par la tutelle ;
- ♦ pour les scènes bénéficiant de taux de remplissage élevés (par exemple au-dessus de 85 %), le nombre de places attribuées aux abonnés devrait être réduit : une telle évolution, déjà effective dans plusieurs des établissements rencontrés par la mission, permet d'une part l'augmentation des recettes (les places vendus aux abonnés revenant en règle générale moins cher au prix par place) et d'autre part une plus grande ouverture au public, certaines scènes affichant complet étant donné le volume des places déjà attribué aux abonnés (ex : environ 40 % des places de l'Opéra de Paris sont réservées pour les abonnés qui représentent environ 15 % des spectateurs).

2.1.3. Intégrer des suggestions de dons au moment de l'achat des billets contribuerait à l'augmentation des ressources de billetterie

Comment précisé dans la partie 1.1 *supra*, seuls 18 % des établissements ont mis en place des dispositifs de dons au moment de l'achat des billets ou dans les circuits de visite. Or ce système est pratiqué avec succès à l'étranger, notamment dans les pays anglo-saxons où l'accès aux collections permanentes est gratuit (cf. encadré 2 *supra*).

Les établissements français ayant mis en place ce dispositif le font soit de manière ponctuelle (ex : opération « 1 € pour 1 Rodin » en 2014) soit de manière pérenne (ex : urne dans le hall d'accueil du palais de la Découverte). Ces opérations ont permis de récolter des recettes substantielles. Ainsi en 2014, les visiteurs ont participé à hauteur de 30 000 € (sur un total de 280 000 €) à l'acquisition du dessin de Rodin « *Celle qui fut la belle Heaulmière* ». De la même manière, une expérimentation proposant aux visiteurs de payer 1 € de plus a été lancée en 2014 à la Conciergerie pour l'exposition Saint Louis semble devoir rapporter de l'ordre de 15 000 €.

Plus globalement, le potentiel de dons des visiteurs semble particulièrement élevé au vu d'une étude des publics menée en 2010 pour le musée du Louvre³⁶ dont les principaux résultats montrent que :

- ♦ la propension à donner des adhérents du Louvre est supérieure à 60 % (60 % chez les détenteurs de la Carte Louvre professionnel, 69 % chez les détenteurs de la carte Louvre jeune et 63 % chez les Amis du Louvre) ;
- ♦ la propension à donner des visiteurs réguliers et occasionnels s'étend de 19 % à 32 % ;
- ♦ le montant annuel que les visiteurs sont prêts à donner est variable selon les catégories mais supérieur à 20 € pour 50 % des publics considérés dans tous les cas.

Pour autant, l'écart entre les déclarations d'intention de don (voir chiffres *supra*) et la proportion des personnes interrogées ayant réellement fait un don au Louvre (de l'ordre de 3 %) est très important. Un système de don au moment du passage en billetterie permettant aux visiteurs de faire une telle action très simplement gagnerait donc à être mis en place.

Il ressort enfin de l'enquête menée pour le musée du Louvre que les publics interrogés préféreraient tous, dans leur majorité, que leurs dons soutiennent des projets liés aux œuvres et à l'éducation des jeunes générations. La mise en place d'un système de don au passage en billetterie mérirait donc d'être établie en lien avec un projet particulier de l'établissement.

Certains organismes culturels rencontrés par la mission ont fait part des difficultés à mettre en place un tel système du fait des limites des logiciels de billetterie. Afin de lever ces freins, des billets à tarif fixe (ex : 2 €, 5 € et 10 €) mais identifiables, correspondant aux dons suggérés aux visiteurs, pourraient être émis en caisse.

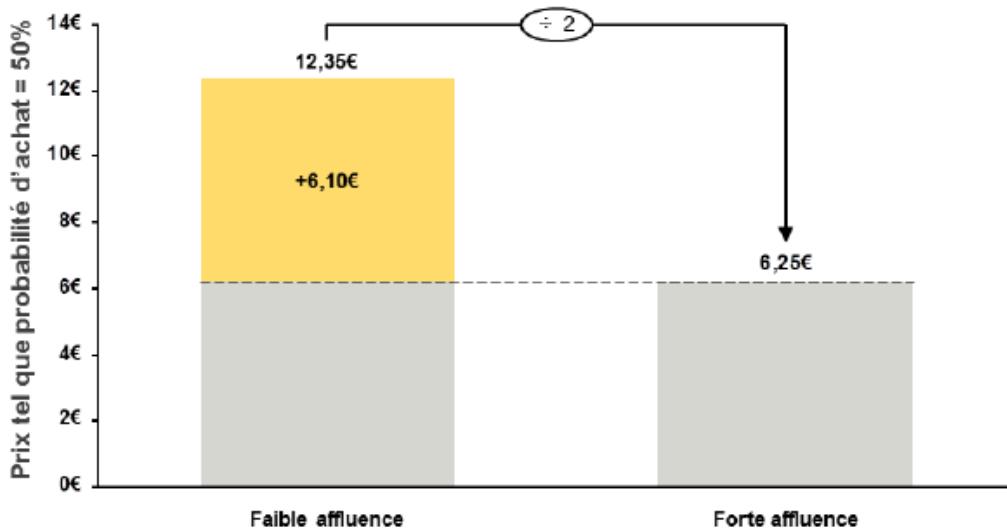
2.1.4. La modulation des tarifs en fonction du moment de l'activité culturelle peut représenter une réelle opportunité pour l'accroissement des recettes

2.1.4.1. Des tarifs et horaires saisonniers pourraient être mis en place dans les musées et monuments

L'étude menée par EY a montré que l'affluence sur le lieu de visite impacte fortement la propension à payer des Français, ces derniers étant ainsi disposés à payer le double pour bénéficier d'une visite au calme, plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence (voir graphique *infra*).

³⁶ « Étude Gestion de la Relation Client : pour une nouvelle politique relationnelle », Weave, septembre 2010.

Graphique 26 : Impact de l'affluence sur la propension à payer



Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'une heure de trajet

Source : Étude EY.

Au regard de cet impact significatif de l'affluence sur la propension à payer des Français pour une visite de musée, monument ou exposition, la modulation des tarifs en fonction de l'heure semble représenter une réelle opportunité pour l'accroissement de leurs recettes.

Dans un premier temps et sans aller jusqu'à la mise en place de méthodes de tarification dynamique encore peu développées parmi les établissements français ou étrangers (voir partie 1), la mission recommande :

- ◆ de donner aux visiteurs une meilleure information quant à l'affluence, *a minima* à travers l'établissement de créneaux horaires hiérarchisés en fonction de leur fréquentation moyenne, et si possible à travers une information en temps réel sur le site internet de l'organisme ;
- ◆ de mettre en place une tarification plus élevée lors des saisons les plus touristiques, ceci afin de permettre une hausse des recettes auprès d'un public de touristes souvent peu sensible au prix tout en maintenant les tarifs hors saison pour le public local.

La mise en place d'une tarification en fonction de l'heure pourrait également être envisagée sous réserve d'aller de pair avec la mise en place de billets horodatés (voir *infra*) faute de quoi elle pourrait se traduire par des variations d'affluence heurtées et difficiles à maîtriser (ex : attente du créneau où le tarif devient moins cher).

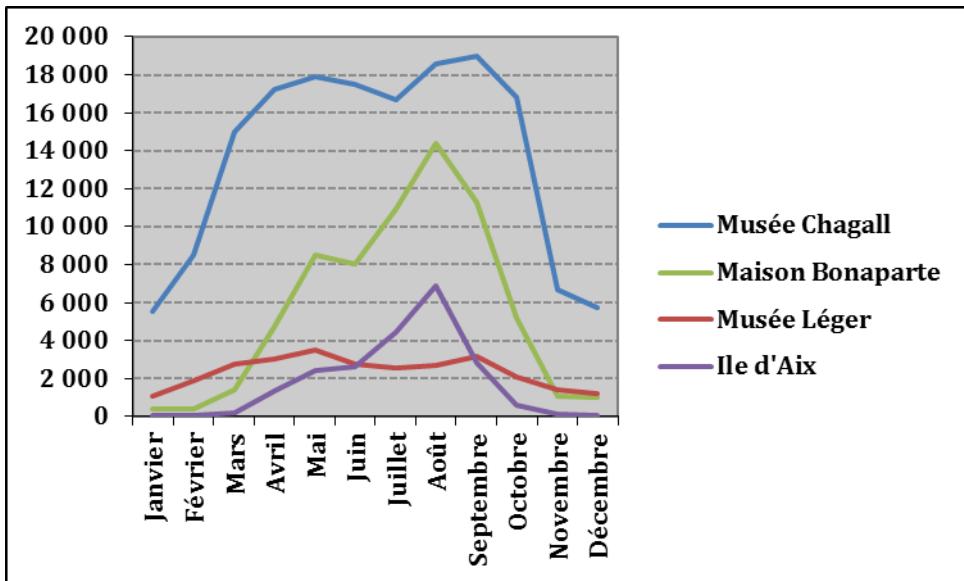
Au-delà de la saisonnalité de la tarification, la saisonnalité des horaires d'ouverture pourrait également être étudiée et prise en compte de manière plus approfondie par les établissements. La mission a notamment analysé la fréquentation totale mensuelle en 2013 dans quatre musées nationaux situés dans des lieux de villégiature (voir graphique *infra*) :

- ◆ au musée Marc Chagall à Nice, la fréquentation mensuelle est en moyenne de 17 330 visiteurs entre mars et octobre, alors qu'elle n'est que de 6 610 entre novembre et février, soit 2,6 fois moindre ;
- ◆ à la Maison Bonaparte à Ajaccio, la fréquentation mensuelle est en moyenne de 9 010 visiteurs entre avril et octobre, alors qu'elle est 10,7 fois moindre entre novembre et mars, avec 840 visiteurs en moyenne par mois ;

Annexe II

- au musée Fernand Léger à Biot, la fréquentation mensuelle est en moyenne de 2 830 visiteurs entre mars et octobre, alors qu'elle n'est que de 1 390 entre novembre et février, soit 2,0 fois moindre ;
- au musée national napoléonien de l'Ile d'Aix, la fréquentation mensuelle est en moyenne de 3 410 visiteurs entre avril et septembre, alors qu'elle est 18,3 fois moindre entre octobre et mars, avec 190 visiteurs en moyenne par mois.

Graphique 27 : Fréquentation totale mensuelle en 2013 dans quatre musées nationaux



Source : Données de fréquentation transmises par les établissements.

Afin de tenir compte de cette forte saisonnalité, les musées concernés ont mis en place des horaires d'ouverture étendus pendant les 6 mois de la haute saison (voir tableau *infra*). Pour autant, l'extension des horaires reste limitée et l'amplitude d'ouverture n'est, en moyenne sur les quatre établissements, supérieure que de 22 % en haute saison. Ainsi le nombre de visiteurs accueillis par heure d'ouverture reste beaucoup important en haute saison, dans des proportions pouvant aller de 1,3 fois plus (au musée Fernand Léger) à 13,7 fois plus (au musée national de l'Ile d'Aix).

Il semble donc nécessaire d'envisager une plus grande ouverture de la plage horaire pendant les périodes de haute saison afin d'accueillir le maximum de visiteurs dans des conditions de visite optimales, et de réduire les amplitudes horaires pendant la basse saison, quitte à prévoir la fermeture totale de certains établissements pendant des périodes de très faible activité. Ce point pourrait également permettre la circulation des œuvres et la vente d'exposition « clefs en main » pendant ces périodes (voir annexe V).

Afin de pouvoir gérer ces variations saisonnières de l'activité, les établissements ont la possibilité de recourir aux dispositions de l'article 6 sexies de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Tableau 24 : Amplitude et fréquentation horaire en période de basse et de haute saisons

	Horaires	Nb heures ouverture	Nb visiteurs par heure ouverture
Musée Marc Chagall à Nice			
Basse saison	Du 1 ^{er} novembre au 30 avril : ouvert tous les jours sauf le mardi de 10h à 17h	1 092	53,7
Haute saison	Du 2 mai au 31 octobre : ouvert tous les jours sauf le mardi de 10h à 18h	1 248	85,3

Annexe II

Musée Fernand Léger à Biot			
Basse saison	Du 1 ^{er} novembre au 30 avril : ouvert tous les jours sauf le mardi de 10h à 17h	1 092	10,4
Haute saison	Du 2 mai au 31 octobre : ouvert tous les jours sauf le mardi de 10h à 18h	1 248	13,5
Maison Bonaparte à Ajaccio			
Basse saison	Du 1 ^{er} octobre au 31 mars : ouvert tous les jours sauf lundi de 10h30 à 12h30 et de 13h15 à 16h30	819	11,5
Haute saison	Du 1 ^{er} avril au 30 septembre : ouvert tous les jours sauf lundi de 10h30 à 12h30 et de 13h15 à 18h00	1 053	54,9
Musée national napoléonien de l'Île d'Aix			
Basse saison	Du 1 ^{er} au 31 octobre : ouvert tous les jours sauf le mardi de 9h30 à 12h00 et de 14h00 à 18h00 Du 1 ^{er} novembre au 31 mars : ouvert tous les jours sauf le mardi de 9h30 à 12h00 et de 14h00 à 17h00	888	1,3
Haute saison	Du 1 ^{er} avril au 30 septembre : ouvert tous les jours de 9h30 à 12h00 et de 14h00 à 18h00	1 183	17,3

Source : Sites internet des établissements.

2.1.4.2. Les sur tarifications lors des soirées de prestige et la modulation tarifaire en fonction du jour de la semaine gagneraient à être appliquées dans les établissements de spectacle vivant

Dans le spectacle vivant, les pratiques de maximisation des ressources pratiquées à l'étranger pour les soirées de prestige comme les « Premières » ou le Nouvel An (voir partie 1.2.2.2 *supra*) pourraient être appliquées, avec tout le discernement nécessaire.

De même, les récentes pratiques tarifaires mises en place par l'Opéra de Paris (diminution des tarifs de 20 % le lundi soir et hausse des tarifs de 10 % les vendredis et samedis soir) qui, si elles ne relèvent pas à proprement parler du *yield management*, ont été un succès, gagneraient à être appliquées dans les autres organismes culturels de spectacle vivant.

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

2.2.1. Pour les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil (SCN notamment), une communication active devrait permettre de renforcer la fréquentation

À partir des données de nombre de visiteurs, de surface d'exposition et de nombre d'heures d'ouverture au public transmises par les organismes culturels de l'État dans le cadre de leurs réponses au questionnaire quantitatif, la mission a pu calculer pour les quinze établissements ayant fourni l'intégralité de ces données un indicateur de « densité » de visiteurs (voir tableau *infra*).

Annexe II

Il en résulte que le nombre de visiteurs par unité de surface de 100 m² et par heure d'ouverture varie d'un facteur de 1 à 11 entre le musée d'archéologie de Saint-Germain et le château de Versailles.

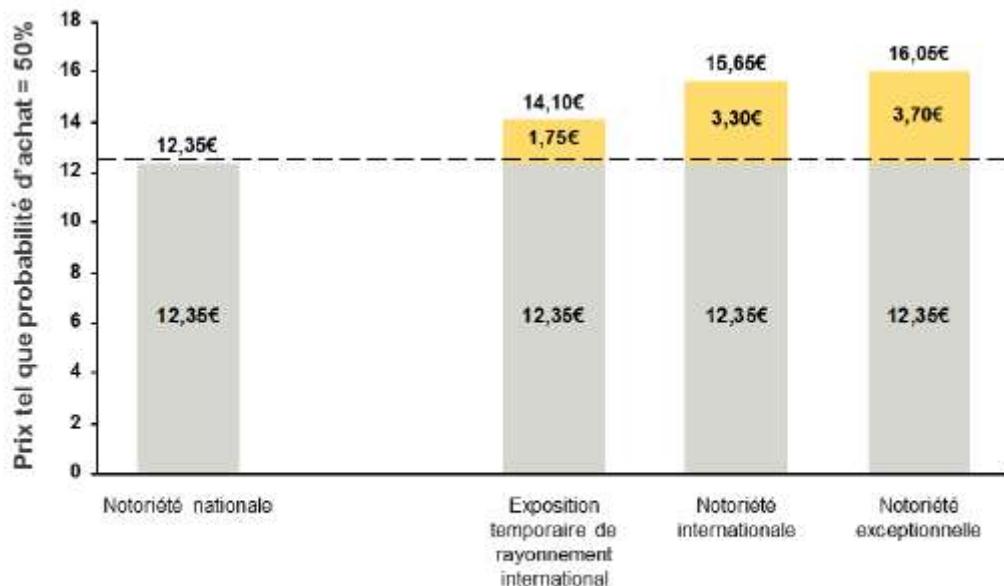
Tableau 25 : Densité de visiteurs en 2013 dans quinze établissements du périmètre de la mission

Établissement	Nb visiteurs accueillis en 2013	Surface d'exposition de l'établissement (en m ²)	Nb heures d'ouverture au public par semaine	Nb visiteurs/100 m ² /heure d'ouverture
Château de Versailles	7 527 122	24 004	56	10,8
Centre Georges Pompidou	3 746 899	12 275	61	9,6
Musée d'Orsay	4 380 129	17 500	55	8,8
Musée Rodin	706 666	2 749	68	7,3
Domaine national de Chambord	751 640	3 500	66	6,3
Musée du quai Branly	1 307 326	8 900	54	5,2
Cité de la Musique (musée)	199 221	2 000	40	4,8
Musée du Louvre	9 330 000	73 000	61	4,0
Musées nationaux du XX ^e siècle	217 422	2 777	48	3,1
Château de Fontainebleau	453 872	6 000	51	2,9
CAPa	542 657	9 169	50	2,3
Les Arts décoratifs	533 156	10 936	45	2,1
Grand Palais	1 430 450	18 850	80	1,8
Mobilier national	26 886	800	42	1,5
Musée d'archéologie de Saint-Germain	101 222	4 500	42	1,0

Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Comme on l'a vu, l'étude menée par EY a montré que l'affluence sur le lieu de visite impacte fortement la propension à payer des Français (voir partie 2.1.4.1 *supra*). Ce facteur est même plus important que la notoriété du lieu visité comme le montre le graphique *infra* où le prix d'équilibre pour la moitié des personnes interrogées est 3,70 € plus cher pour un musée de notoriété exceptionnelle que pour un musée de notoriété nationale à faible affluence alors que ce même prix d'équilibre chute de 6,10 € entre la visite d'un musée de notoriété national sans et avec affluence.

Graphique 28 : Impact de la notoriété sur la propension à payer



Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'une heure de trajet

Source : Étude EY.

Il apparaît donc que les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil, comme Fontainebleau ou les SCN (ex : musée de Saint-Germain dans le tableau *supra*) auraient tout intérêt à attirer plus de public par une communication active sur leurs collections et le confort de visite pour les admirer.

De la même manière, de grands musées comme le Louvre (pour lequel l'indicateur de densité correspond à la médiane dans le tableau *supra*) où une faible partie des collections attirent la grande majorité des visiteurs pourraient augmenter leur fréquentation ou à tout le moins mieux la gérer en valorisant des départements moins visités dans leurs campagnes de communication.

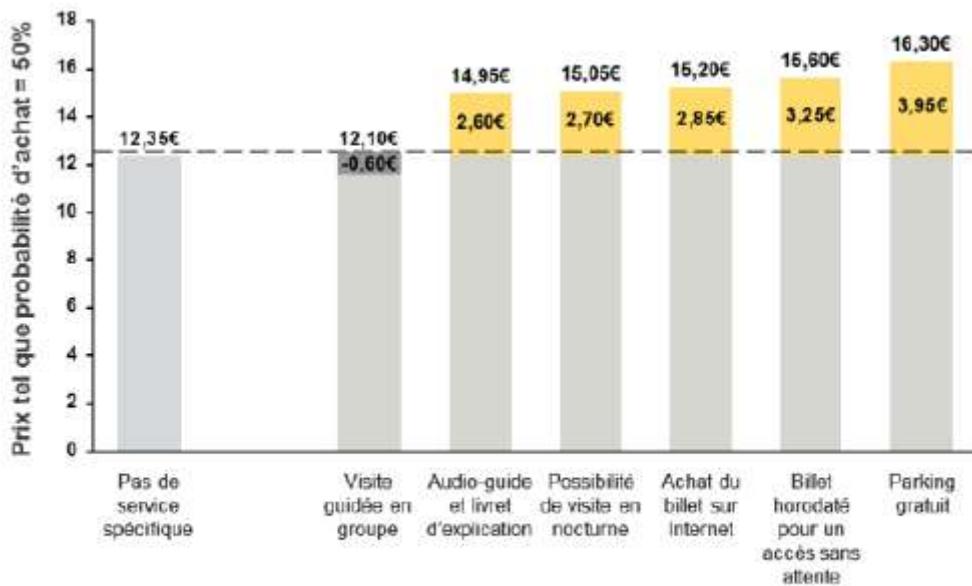
2.2.2. La facilitation de l'accès à la billetterie et aux établissements ainsi que les conditions de visite en termes d'affluence constituent des éléments valorisables dans le prix des billets

L'analyse menée par EY a permis de montrer que les services associés à la visite sont valorisés par les visiteurs. À l'exception de la visite guidée en groupe qui n'est pas perçue comme un bénéfice, ces services augmentent de 2,60 € à 3,96 € la propension à payer des Français (voir graphique *infra*).

En particulier, les services offrant une facilité d'accès aux établissements ainsi que de meilleures conditions de visites sont les plus valorisés : 2,85 € pour l'achat du billet sur internet, 3,25 € pour un billet horodaté sans attente et 3,95 € pour le parking gratuit.

Annexe II

Graphique 29 : Impact des services dans les musées et monuments sur la propension à payer



Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'une heure de trajet

Source : Étude EY.

Il apparaît donc nécessaire que les établissements, en particulier ceux pour lesquels le temps d'attente des visiteurs est important, développent rapidement la possibilité d'acheter des billets horodatés sur internet. Ce service est actuellement trop peu développé comme cela a été montré dans la partie 1.1.2.1 *supra* (trois établissements sur quatorze interrogés l'ont mis en place de manière pérenne). Ce service devra être facturé à travers un surcoût par rapport au billet classique afin de pouvoir augmenter les recettes nettes de billetterie des établissements, notamment en couvrant les frais de mise en œuvre associés (ex : adaptation du logiciel de billetterie). Le surcoût pourrait également être appliqué aux personnes bénéficiant de tarifs gratuits et qui souhaiteraient bénéficier d'un billet horodaté.

Le gisement en termes de recettes potentielles est très important. En effet, les 10 établissements du périmètre ayant accueilli le plus de visiteurs en 2013³⁷, hormis le Grand Palais qui pratique déjà la vente de billets horodatés, ont accueilli 40,7 millions de visiteurs en 2013. D'après les résultats de l'étude et en supposant que les visiteurs étrangers ont la même propension à payer un billet horodaté que les visiteurs français, un billet horodaté moyennant un surcoût de 3,25 € serait choisi par 50 % des visiteurs, soit un gain potentiel de 66 M€. Ce montant reste cependant à relativiser car il suppose que les visiteurs aient le réflexe de réserver en avance sur internet, ce qui nécessiterait un changement des habitudes important. De plus l'efficacité d'un dispositif de billets horodatés pour réduire le temps d'attente repose aussi sur le fait qu'ils soient vendus en nombre limité par tranche horaire et donc que les capacités en termes d'offre sont plafonnées.

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

³⁷ Musée du Louvre, CMN, Château de Versailles, Musée d'Orsay, Centre Georges Pompidou, Universcience, Musée du quai Branly, Domaine national de Chambord, Musée Rodin et la CAPa.

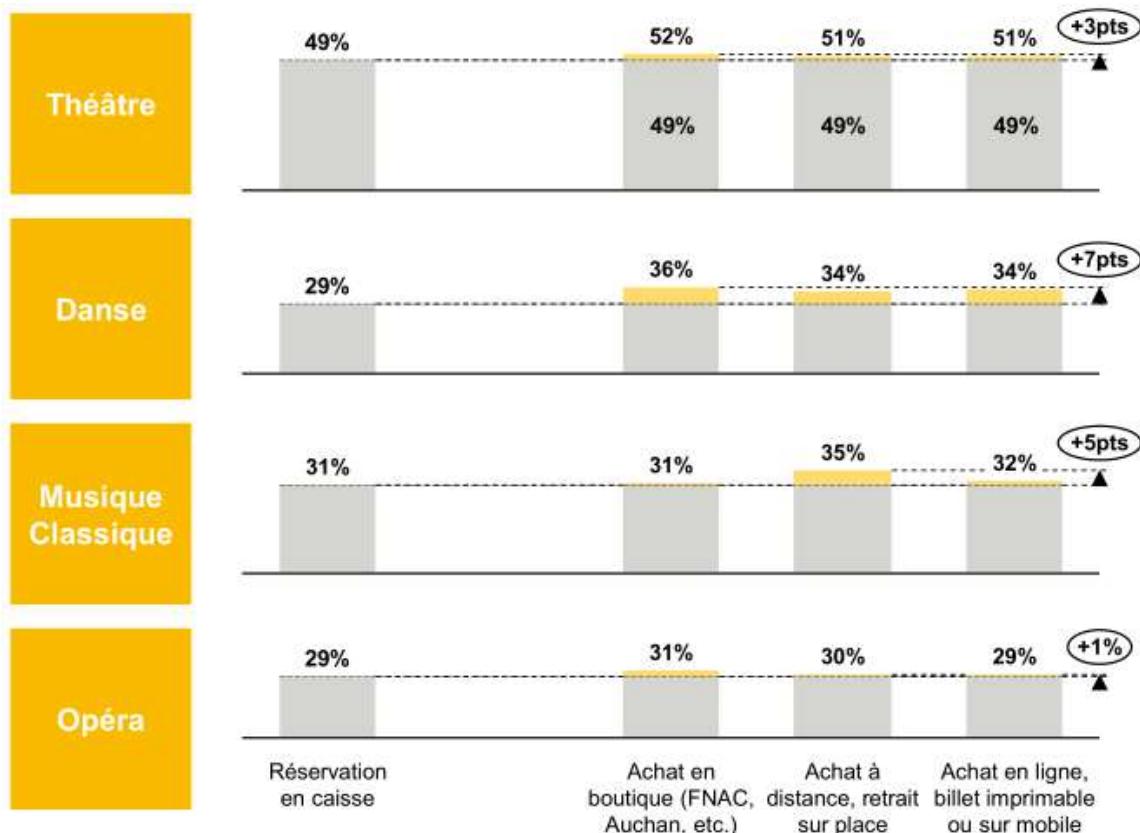
Annexe II

Pour les établissements de spectacle vivant, le besoin des spectateurs d'une facilitation de l'accès se traduit par une appétence pour les services de réservation. En effet, l'étude EY montre que les services de réservations augmentent l'appétence par rapport à une réservation en caisse (voir graphique *infra*) :

- la valorisation des services est plus importante pour les spectacles de danse ;
- à l'exception de la réservation en caisse, il n'apparaît pas de différence significative entre les différents services.

Le développement de l'achat en ligne, ou chez des prestataires, doit donc se développer, d'autant qu'il représente une source de coût *a priori* moindre que l'achat en caisse pour les établissements.

Graphique 30 : Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction des services de réservation



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée

Source : Étude EY.

2.3. La dynamisation des recettes de billetterie passe également par une meilleure qualification des offres de services payants en réponse aux principales attentes exprimées par les visiteurs et les spectateurs

2.3.1. L'offre-type offerte au public peut être élargie et valorisée en conséquence si la différence est clairement perceptible

Les résultats de l'étude EY dont les principaux ont déjà été présentés *supra* montrent que l'offre-type offerte au public peut être élargie et valorisée en conséquence si la différence est clairement perceptible. Parmi les pratiques déjà mises en œuvre ou évoquées lors des entretiens, la mission recommande notamment :

- ♦ la généralisation des billets complets avec expositions et collections permanentes à un tarif majoré en fonction, comme cela a déjà été mis en place au Centre Georges Pompidou en 2005 et au musée d'Orsay en 2014 ; sur ce point et lorsque les contraintes inhérentes à la logistique interne de l'établissement le permettent, il semble préférable de maintenir un tarif payant pour l'accès aux expositions pour les publics bénéficiant de la gratuité pour l'accès à la collection permanente comme c'est le cas au Centre Georges Pompidou ;
- ♦ le développement de billets incluant des services audioguides ou d'application smartphone payants.

L'avant-dernier point est notamment mis en avant dans l'étude du Louvre menée en 2011³⁸ dans lequel l'établissement a testé auprès de personnes interrogées puis classé 20 concepts tarifaires en fonction de leur potentiel de valeur (produit du potentiel en volume et du prix du concept). En effet, le concept « 21 € / entrée + audio-guide + guide des collections » y ressort en 4^{ème} position.

D'autres types d'offres, à imaginer au cas par cas pour chacun des établissements, pourraient également être développées parmi lesquelles les offres de spectacles de prestige ou encore l'invitation à une conférence incluse dans le prix du billet conférences.

2.3.2. Des contenus spécifiques ou offres « premium » sont susceptibles d'être proposés à des publics à fort consentement à payer

Il ressort également de l'étude EY et des entretiens menés par la mission que des contenus spécifiques à haute valeur ajoutée sont susceptibles d'être proposés à des publics à fort consentement à payer. Comme déjà vu dans la partie 1.1.2.1 *supra*, le concept d'offres « premium » est en effet encore trop peu développé avec seulement 34 % des établissements ayant mis en œuvre ce type d'offres, en ne les proposant parfois qu'aux entreprises et institutionnels.

Les établissements devraient développer ce type d'offre susceptible de satisfaire un public parfois réduit mais disposant d'une forte propension à payer. Ainsi, le premier concept tarifaire de l'étude du Louvre déjà évoquée *supra* consiste à proposer pour 100 € par personne une visite thématique VIP avec guide-conférencier (pour 25 personnes maximum).

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

³⁸ « Test de concepts tarifaires pour le musée du Louvre », Louvre, juin 2011.

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

La réussite du développement de ces offres passe également par une communication active de ces possibilités auprès des opérateurs touristiques.

2.3.3. Certaines médiations à forte valeur ajoutée peuvent être intégrées dans l'offre payante

Dans la même perspective que les éléments développés dans la partie 2.3.2 *supra*, certaines médiations à forte valeur ajoutée pourraient également être intégrées dans l'offre payante comme par exemple les ateliers de danse à Chaillot ou encore une visite guidée par le conservateur du musée ou le commissaire de l'exposition pour ce qui concerne les musées et opérateurs d'exposition.

2.3.4. Les organismes culturels doivent développer l'offre de services numériques aux visiteurs et spectateurs

Les entretiens menés par la mission auprès des organismes culturels ont montré que l'offre de services numériques aux visiteurs et spectateurs présentait un gisement de progression important. Pour ce qui concerne les musées et monuments, ce développement des offres numériques peut se faire à trois niveaux dans la chronologie de la démarche du visiteur³⁹ :

- ♦ avant-visite :
 - dans cette phase il est important de cibler les meilleurs canaux pour se faire connaître. À ce stade, les sites des établissements culturels peuvent encore progresser en contenu et ne sont pas classés suffisamment bien par Google. Ainsi, selon une étude menée par le cabinet Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon en juin 2014⁴⁰, 4 internautes sur 10 déclarent avoir du mal à identifier les expositions susceptibles de leur plaisir en ligne. Comme vu *supra*, un autre point essentiel pendant cette phase réside dans la possibilité d'acheter son billet en ligne. Les solutions de *ticketing* sont nombreuses mais deux innovations pourraient très bientôt ouvrir de nouveaux horizons : « Apple Play » (service de paiement mobile sans contact) et Google qui vient de lancer une nouvelle fonctionnalité permettant d'acheter un ticket de concert directement depuis le moteur de recherche (et donc sans entrer sur le site du revendeur ou de l'établissement) ;

³⁹ La démarche et les exemples présentés dans le développement qui suit ont été communiqués à la mission par la société Emakina.

⁴⁰ http://www.forum-avignon.org/sites/default/files/editeur/140619_Support_Kurt_Salmon_Matinale_FA.pdf.

- la connaissance des visiteurs (collecte de *data*) est également essentielle pour cibler le public et communiquer au mieux envers lui. Pour cela, il importe que les établissements profitent des contacts opérés avec les visiteurs (ex : réservation en ligne d'un billet) pour récupérer des *data* sur ces derniers (ex : coordonnées, centres d'intérêts, ...). Des actions visant à attirer le public ou à lui proposer des offres annexes (ex : vente de produits dérivés) pourraient ainsi être menées (par exemple à travers transmission d'une *newsletter* adaptée). De plus la captation de la *data* doit permettre de réduire des coûts (par exemple pour les campagnes de publicité des expositions) ;
- ◆ pendant la visite : il existe déjà différents types de service (ex : coupe-file réservé à l'avance, billets sur *smartphone*) qui pourraient encore être développés. Concernant les ressources nettes qui peuvent être dégagées, le développement du téléchargement d'applications *smartphone* payantes en remplacement des audioguides permettrait de dégager des ressources importantes. Des applications ludiques pourraient également être mises en œuvre, soit payantes soit donnant lieu à récupération de *data* sur les visiteurs. On peut citer sur ce point l'exemple du *Dallas Museum of Art* qui a été récompensé d'un « *Best of Web Awards* » en 2014 pour son programme appelé « *DMA Friends* »⁴¹ : après s'être enregistré (en donnant ses coordonnées et son email), le visiteur est récompensé par des points lorsqu'il interagit avec le musée ou répond correctement à des quiz. Ces points sont ensuite convertibles en récompenses qui peuvent prendre la forme réductions sur des tickets d'entrée ou des promotions dans la boutique du musée ;
- ◆ après la visite : la logique de la *data* évoqué *supra* permet d'établir un lien avec le visiteur qui se poursuit après la visite. En effet, selon l'étude de Kurt Salmon pour le Forum d'Avignon, 70 % des visiteurs souhaiteraient disposer de contenus de qualité à l'issue de leur visite. À titre d'exemple, le *Cooper Hewitt Design Museum* de New-York⁴² offre au visiteur la possibilité d'enregistrer sur un stylo connecté lors de sa visite ses œuvres favorites puis de les retrouver en ligne une fois chez lui après avoir fourni son adresse email, ce qui est l'occasion pour le musée de mettre en place une stratégie de gestion de la relation client permettant de proposer des contenus additionnels ou de suggérer de futures expositions.

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

En conclusion, deux points apparaissent essentiels :

- ◆ il importe de valoriser au mieux les investissements réalisés par les établissements publics sur le numérique (ex : systèmes billetterie, collecte de données personnelles, etc.) en développant les offres numériques payantes et en exploitant les nouveaux outils permettant une plus grande relation avec les visiteurs et spectateurs (ex : communication ciblée par une meilleure connaissance du public, newsletters, *crowdfunding*, développement de produits dérivés mieux adapté à la demande, etc.) ;

⁴¹ <http://www.dma.org/visit/dma-friends>.

⁴² <http://www.cooperhewitt.org/new-experience/>.

Annexe II

- le développement des offres numériques ne doit pas se faire au détriment de l'évolution des ressources propres ; ainsi, il importe de prendre garde à ce que des offres gratuites ne se substituent pas à des offres aujourd'hui payantes (ex : application *smartphone* en remplacement des audioguides).

ANNEXE III

**Valorisation du patrimoine matériel :
locations d'espaces, concessions, produits
dérivés, éditions**

SOMMAIRE

1. LA VALORISATION DU DOMAINE, SOUS FORME DE CONCESSION OU DE LOCATION, EST UN FACTEUR DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES BIEN APPRÉHENDÉ PAR LES ÉTABLISSEMENTS, LA PLUPART D'ENTRE EUX MENANT PAR AILLEURS UNE ACTIVITÉ ÉDITORIALE.....	1
1.1. En moyenne, en 2013, la valorisation du domaine a rapporté 4 M€ par établissement analysé	1
1.2. S'agissant des boutiques, les contrats qui les lient à leurs délégataires peuvent offrir aux établissements les conditions d'un équilibre, notamment financier, intéressant	2
1.3. Le potentiel financier présenté par la valorisation du domaine, inégal entre les établissements, est réduit notamment par la mise à disposition des espaces, à titre gratuit, en contrepartie des opérations de mécénat	3
1.3.1. <i>Sur un échantillon de huit établissements de tailles diverses, le chiffre d'affaires moyen atteint 276 € par convive des réceptions</i>	3
1.3.2. <i>Si les locations d'espaces sont limitées par l'extension des horaires d'ouverture au public, elles le sont également par la mobilisation des espaces disponibles en tant que contrepartie des opérations de mécénat.....</i>	5
1.4. La plupart des établissements poursuivent, en propre, une activité éditoriale.....	8
2. LA GESTION DOMANIALE PRÉSENTE UNE RESSOURCE NETTE INTÉRESSANTE DU POINT DE VUE DES ÉTABLISSEMENTS, TANDIS QUE LA RENTABILITÉ DE L'ACTIVITÉ ÉDITORIALE ET DE LA GESTION DE BOUTIQUES EN RÉGIE N'EST PAS ASSURÉE	8
2.1. La gestion domaniale constitue une source de financement significative, stable et libre d'emploi.....	8
2.2. L'activité éditoriale, qui peut répondre à des missions de service public, n'est pas équilibrée en coûts directs	10
2.3. La rentabilité des boutiques en gestion directe n'est pas garantie, hors péréquation dans le cadre d'un réseau ou gestion mutualisée, pour les petits sites, de la billetterie et du comptoir de vente	11
2.3.1. <i>La rentabilité de la boutique ne semble pas directement liée à la fréquentation ou à la notoriété de l'établissement, mais davantage au professionnalisme mis en œuvre dans la gestion des espaces de vente (marketing, merchandising, intégration au parcours de visite, etc.).....</i>	11
2.3.2. <i>Pour les organismes fonctionnant dans le réseau du CMN, l'équilibre de l'activité repose sur la péréquation entre les différents points de vente</i>	14
2.3.3. <i>La rentabilité des boutiques des services à compétence nationale tient à la mutualisation du personnel chargé de la billetterie et du comptoir de vente.....</i>	15

3. PROPOSITIONS.....	17
3.1. Maximiser les ressources tirées du domaine en préservant des créneaux ouverts à la location, en examinant la possibilité de valoriser de nouveaux espaces et en structurant une offre commerciale efficace.....	17
3.2. Référencer l'offre d'espaces privatisables et fixer un objectif de valorisation du domaine dans les contrats d'objectifs et de performances.....	17
3.3. Privilégier une gestion déléguée des boutiques et faire appel à des professionnels pour la conception des lignes de produits dérivés	18
3.4. Poursuivre la gestion mutualisée des comptoirs de vente et de la billetterie dans les petits sites.....	19
3.5. S'interroger sur les conditions de pérennisation des boutiques qui ne sont pas rentables	19
3.6. Maintenir une activité éditoriale qui soit neutre sur le plan financier pour les établissements, en trouvant le bon compromis entre contraintes liées aux missions de service public et activité commercialement valorisable.	19
3.7. Intégrer la logique « commerciale » plus en amont dans la stratégie de l'établissement, voire la conception des bâtiments.....	20

1. La valorisation du domaine, sous forme de concession ou de location, est un facteur de développement des ressources propres bien appréhendé par les établissements, la plupart d'entre eux menant par ailleurs une activité éditoriale

1.1. En moyenne, en 2013, la valorisation du domaine a rapporté 4 M€ par établissement analysé

Conscient du potentiel financier que ces activités présentent, l'ensemble des 32 établissements du périmètre dont les données ont pu être fiabilisées identifient des ressources issues de la valorisation du domaine (locations d'espaces ou d'espaces publicitaires, redevances des concessions, autorisations d'occupation pour prises de vues et tournages, visite du site en tant qu'activité annexe).

Les établissements rencontrés, notamment ceux pour lesquels les contrats de concession arrivent à échéance prochainement, apparaissent attentifs aux conditions d'exploitation des délégataires, en vue de maximiser les ressources qu'ils peuvent escompter (ouverture du restaurant au-delà des horaires d'accueil du public, montée en gamme des services proposés, etc.).

Les produits tirés de la valorisation du domaine¹ représentent la principale contribution aux ressources propres des établissements, dont ils constituent, en moyenne, 14,82 % en 2013². Entre 2012 et 2013, elles ont progressé de 15,7 % en moyenne sur l'échantillon analysé.

S'agissant des concessions l'apport financier peut encore être apprécié du montant des investissements pris en charge par les délégataires pour l'aménagement des espaces dont ils assurent l'exploitation (boutiques, restaurants, parkings, etc.).

Le mode concessionnaire revêt un intérêt d'autant plus marqué que le montant des travaux dont le financement est ainsi externalisé peut excéder la capacité financière des établissements.

Ainsi, l'un des établissements rencontrés envisage de mener à bien la réhabilitation d'une partie de son domaine en recherchant pour ce faire un délégataire, l'investissement estimé nécessaire pour les travaux de réaménagement (25 M€ et 30 M€) excédant largement le montant des opérations de consolidation (300k €) engagées par cet établissement.

¹ Redevances de concession, autorisation d'occupation, prises de vues et tournages, location d'espaces et d'espaces publicitaires, visites du site en tant qu'activité annexe.

² Estimation concernant les 17 établissements du périmètre restreint.

1.2. S'agissant des boutiques, les contrats qui les lient à leurs délégataires peuvent offrir aux établissements les conditions d'un équilibre, notamment financier, intéressant

Le taux de redevance perçu par les organismes sur le chiffre d'affaires des boutiques progresse. **Outre le fait que le mode de rémunération dans le cadre d'une gestion déléguée** -soit la perception d'une redevance assise sur le chiffre d'affaires, le cas échéant assortie d'un minimum garanti- neutralise pour les établissements le risque d'exploitation et leur assure une ressource stable³, la concurrence qui s'exerce désormais entre les délégataires lors des renouvellements de contrats exerce une pression à la hausse sur le taux de redevance, ainsi que le relève la RMN-GP⁴. Pour les boutiques gérées par la RMN-GP, le niveau de la redevance versée aux organismes a progressé de 0,8 points (de 6,4 % à 7,2 %) entre 2009 et 2013 (cf. tableau ci-dessous).

Ce contexte, qui découle à la fois d'un mode de rémunération qui ne tient pas compte de la dégradation de la rentabilité des boutiques sur les trois dernières années et de la pression concurrentielle qui maintient le taux de redevance à un niveau élevé, pose la question du partage des ressources entre la RMN-GP et ses délégateurs. Les organismes délégateurs percevaient, sous forme de redevance, 56,2 % du résultat de leur boutique en 2010 et 254 % en 2013, la part de RMN-GP se réduisant jusqu'à devoir absorber un déficit d'exploitation sur l'année 2013.

Tableau 1 : Résultat de l'activité de gestion de boutiques de la RMN-GP – 2009-2013

Année	2009	2010	2011	2012	2013
1. Chiffre d'affaires de l'activité de librairies-boutiques de la RMN-GP (en €)	57 271 483	58 224 177	58 781 900	62 182 445	59 307 816
2. Résultat en coûts complets de l'activité de librairies-boutiques de la RMN-GP (en €)	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
<i>Soit en % de (4)</i>					
3. Redevances versées aux musées concédants (en % du CA)	3 658 576 (6,4%)	3 921 478 (6,7%)	4 126 106 (7,0%)	4 561 554 (7,3%)	4 297 311 (7,2%)
<i>Soit en % de (4)</i>	74,6	56,2	81,8	99,8	253
4. Résultat en coûts complets de l'activité pour l'ensemble concédants + concessionnaire	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

³ En moyenne entre 2011 et 2013, le montant des redevances perçues par les neuf établissements du périmètre analysé en comptabilité analytique (Musée du Louvre, Opéra de Paris, EPDC de Versailles, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly, BnF, CNAC-GP, RMN-GP, Universcience) n'a varié que de 0,74 % par an.

⁴ La RMN-GP précise ainsi, dans un courrier adressé à la mission concernant l'analyse de l'activité de gestion de boutiques que : « Une pression à la hausse sur le taux de redevance s'exerce désormais lors des renouvellements de concessions ou remises en concurrence, sous un double effet : (i) la recherche accrue de ressources propres par les établissements concessionnaires, (ii) l'apparition de concurrents cherchant à pénétrer de façon très énergique le marché des boutiques de musées et offrant pour ce faire des taux extrêmement élevés. »

Année	2009	2010	2011	2012	2013
5. Résultat en coûts complets de l'activité pour l'ensemble concédants + concessionnaire en % du CA	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Source : RMN-GP.

La gestion déléguée des boutiques ne fait pas obstacle à la création de lignes de produits exclusifs à l'établissement ou à la poursuite d'une activité éditoriale en propre.

L'équilibre offert aujourd'hui dans les contrats de concession permet aux établissements de commercialiser dans une boutique gérée par un délégataire une ligne de produits exclusifs, qui peut par exemple être associée à une exposition temporaire, dès lors que la notoriété et la « marque » de l'établissement laissent imaginer qu'une telle opération soit susceptible de dégager des ressources.

Ainsi, dans ses contrats de concession, la RMN-GP peut s'engager à assurer la diffusion commerciale, dans les espaces de vente qui lui sont concédés, des ouvrages édités ou coédités par l'organisme dont elle est le délégataire, y compris de ceux édités ou coédités avec un autre partenaire que la RMN-GP.

1.3. Le potentiel financier présenté par la valorisation du domaine, inégal entre les établissements, est réduit notamment par la mise à disposition des espaces, à titre gratuit, en contrepartie des opérations de mécénat

1.3.1. Sur un échantillon de huit établissements⁵ de tailles diverses, le chiffre d'affaires moyen atteint 276 € par convive des réceptions

La valorisation du domaine présente un potentiel financier très variable entre les établissements, en fonction de la dimension, de la configuration et de la localisation des lieux, d'où découle la capacité à installer des activités concédées et à valoriser les espaces pour des privatisations ponctuelles.

Sur l'échantillon analysé par la mission⁶, en 2013, les produits tirés de la valorisation du domaine (redevance de concession, privatisation d'espace et recettes issues des prises de vues et tournages) s'élevait en moyenne à 3,74 M€ par établissement, avec un écart type de 6,37 M€ (produit minimum à 8,9 k€⁷ et maximum à 31 M€⁸).

⁵ Musée du Louvre, Musée d'Orsay, EPDC de Versailles, Universcience, Palais de Tokyo, BnF, Théâtre national de l'Odéon, EPPGHV.

⁶ 28 des 36 EP analysés dont les données ont pu être fiabilisées. Ne sont pas inclus ici les EP ou SCN suivants : Capa, Musée du Cluny, Domaine de Compiègne, Musée d'Ecouen, TNS, Musée Guimet, Musée Picasso, EPPGHV.

⁷ Théâtre National de la Colline.

⁸ RMN-GP.

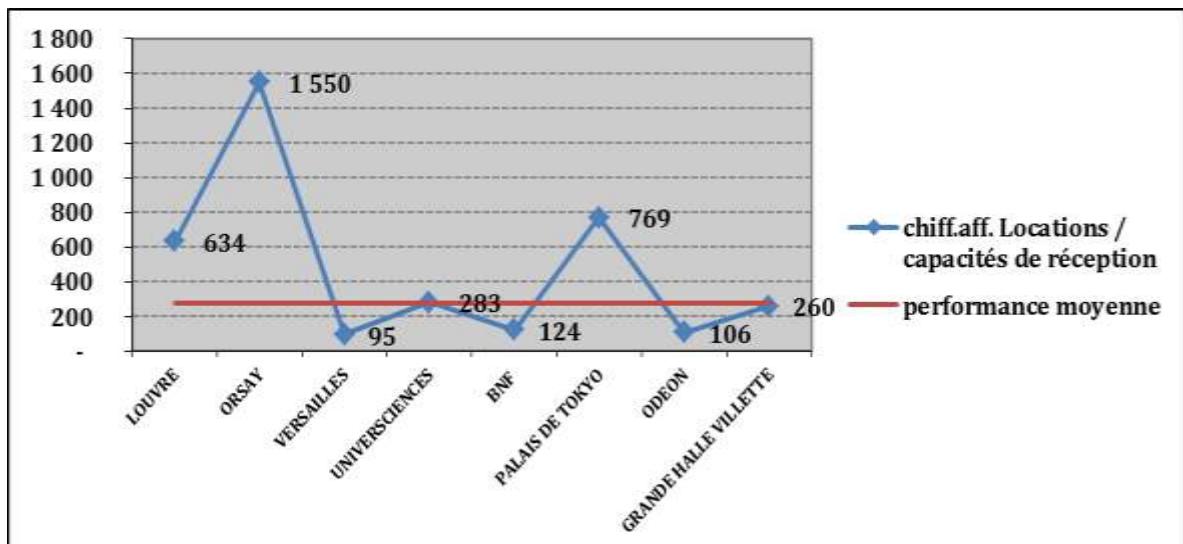
Annexe III

Si l'équilibre des concessions repose en général sur une redevance de l'ordre de 5 % à 10 % du chiffre d'affaires de l'activité concédée, il est plus difficile d'estimer la rémunération pouvant être escomptée des privatisations d'espace, compte tenu d'une part d'une relative discréTION des établissements sur les tarifs pratiqués, leur permettant de conserver une marge de négociation bienvenue avec les interlocuteurs intéressés, et d'autre part de l'hétérogénéité du potentiel des espaces offerts à la location (volume et capacité d'accueil, possibilité ou non d'isoler des espaces à des fins de location pendant les heures d'ouverture au public, renommée de l'établissement, etc.). Selon différents documents publiés, certains établissements peuvent facturer 70 000 € pour une salle de spectacle de 800 places particulièrement prestigieuse, 17 000 € pour un espace de réception de 600 personnes en soirée et entre 20 000 € et 50 000 € pour une privatisation intégrale (incluant la possibilité d'organiser des visites privées des espaces d'exposition) le jour de fermeture.

Il ressort des entretiens conduits par la mission que la demande en matière de privatisation d'espace est dynamique et dépasse les capacités disponibles dans les établissements, notamment à certaines périodes de l'année (saison des défilés de mode, etc.).

Sur un échantillon de huit établissements de tailles diverses, le chiffre d'affaires moyen des locations atteint, sur l'année 2013, 276 € pour chaque convive pouvant être accueilli (cf. graphique *infra* et annexe I).

Graphique 1 : Ressources des locations d'espaces – chiffre d'affaire par capacité d'accueil en nombre de convives⁹, 2013 (en €)¹⁰



Source : Mission. Ventilation des ressources propres. Brochures de présentation des espaces proposés à la location.

⁹ Estimée pour un cocktail : 4 875 au Musée du Louvre, 1 639 au Musée d'Orsay, 26 680 à Versailles, 11 223 pour Universcience, 3 150 pour la BnF, 4 300 pour le Palais de Tokyo, 10 200 pour l'EPGV, 1 908 pour l'Odéon.

¹⁰ Le graphique illustre les ratios atteints par chacun des établissements de l'échantillon, le ratio moyen ainsi que la moyenne des performances atteintes par chaque établissement (cette moyenne des performances permet, par rapport au ratio moyen, de donner à chaque établissement la même pondération dans la moyenne, quelle que soit le poids de son chiffre d'affaires).

1.3.2. Si les locations d'espaces sont limitées par l'extension des horaires d'ouverture au public, elles le sont également par la mobilisation des espaces disponibles en tant que contrepartie des opérations de mécénat

L'extension des horaires d'ouverture au public dans les établissements patrimoniaux et la prégnance du nombre de représentations et de répétitions dans les établissements du spectacle vivant réduisent les opportunités de privatisation.

Le potentiel valorisable, dans les établissements du spectacle vivant, peut varier en fonction de la programmation artistique (nombre de jours de représentation, de répétition, de montage et démontage des décors), de la disponibilité d'espaces en dehors de la salle principale (deuxième salle, foyers etc.) et, enfin, de la demande adressée à l'établissement en fonction de sa renommée et du caractère remarquable de son patrimoine.

L'extension de l'amplitude de visite dans les établissements patrimoniaux, notamment en nocturne, dont on comprend qu'elle participe de la mise en œuvre de la mission de service public principale des établissements, limite les locations d'espace valorisables. Pour trois d'entre eux (Musée du Louvre, Musée d'Orsay, EPDC de Versailles), l'ouverture au public sept jours sur sept devrait en outre remettre en cause la possibilité de privatiser intégralement les espaces, avec la possibilité d'organiser des visites privées, qui constitue une offre particulièrement lucrative.

D'autre part, les privatisations d'espaces sont communément utilisées comme contreparties octroyées aux mécènes à titre gratuit, au point que certains établissements relèvent qu'ils consacrent l'intégralité de leurs créneaux de location disponibles aux contreparties d'opérations de mécénat.

L'un d'entre eux relève ainsi que « *le principal frein à la dynamisation de ces ressources propres est le planning d'utilisation de ces espaces. Il semblerait que de ce point de vue, l'établissement ait atteint un palier, et qu'il faille imaginer la mise à disposition d'espaces supplémentaires destinés à des locations pour envisager une croissance du chiffre d'affaires*

. ». Un autre que « *nos capacités en salles d'accueil ne nous permettent pas de nous ouvrir aux entreprises non mécènes.* ».

Annexe III

Tableau 2 : Recettes de privatisation d'espaces – établissements du spectacle vivant, 2013, en €

	Opéra de Paris	Comédie Française	Théâtre de l'Opéra-Comique	Cité de la Musique	Théâtre de l'Odéon	Théâtre de la Colline	Théâtre national de Chaillot	Théâtre national de Strasbourg	EPPGHV
Nombre de représentations (saison 2012-2013)	334	726	75	258	316	279	261	141	494
Recettes de privatisations d'espaces en 2013	1 203 722	183 218	270 965*	101 311	202 746*	8 856*	725 169*	21 346*	2 650 111

*Source : Mission. Questionnaire quantitatif adressé aux établissements. *les recettes identifiées incluent tous les produits de valorisation du domaine, les seules privatisations d'espaces n'ayant pas été distinguées.*

Tableau 3 : Recettes de privatisation d'espaces – établissements patrimoniaux, 2013, en €

	Capa	Musée du Quai Branly	EPDC de Versailles	EPD de Fontainebleau	DN de Chambord	RMN-GP	Musée d'Orsay	Les Arts Décoratifs	Musée du Louvre	CMN
Nombre d'heures d'ouverture au public / semaine	50	54	55,6	50,7	60,6	200	55	45	61,3	Non Renseigné (réseau de monuments)
Recettes tirées des privatisations d'espace (en €)	1 399 964*	587 117	4 424 075	127 807	412 864	22 734 294	1 110 771	1 028 775*	3 090 684	5 425 481*

Annexe III

	Musée Gustave Moreau	Musée Picasso	Musée Rodin	DN de Saint-Germain-en Laye	Musées nationaux du XXe siècle	Palais de Tokyo	Mobilier National	Universciences	CNAC-GP
Nombre d'heures d'ouverture au public / semaine	40	52	68	42	48	72	42	49	61
Recettes tirées des privatisations d'espace (en €)	17 351*	0	786 407	62 710	49 065*	4 822 376*	101 183*	2 995 082	5 172 760*

Source : Mission. Questionnaire quantitatif adressé aux établissements.

*Les recettes identifiées incluent tous les produits de valorisation du domaine, les seules privatisations d'espaces n'ayant pas été distinguées.

1.4. La plupart des établissements poursuivent, en propre, une activité éditoriale

28 des 32 organismes interrogés ont identifié des ressources provenant de la catégorie des éditions et produits dérivés.

Pour la mise en œuvre de cette activité, l'EP est au cœur du processus de production (conception, gestion des stocks, diffusion) et assume le risque commercial, que ce soit pour un support papier, DVD ou autre (livre numérique).

Le modèle économique de l'activité éditoriale repose généralement sur un partage des coûts entre l'établissement et un co-éditeur, qui mobilise son réseau de distribution, sans garantie de recette. Dès lors que les éditions sont également proposées à la vente dans la boutique de l'établissement, elles sont vendues au concessionnaire (le cas échéant à tarif préférentiel) et l'établissement reçoit une part de la marge dégagée par le bénéficiaire sur ces ventes sous forme de redevance.

Certains opérateurs du spectacle vivant ont fait valoir auprès de la mission qu'ils veillaient à calibrer leur activité éditoriale de manière à ce qu'elle ne vienne pas grever l'équilibre financier global de l'établissement, au détriment notamment de la marge artistique.

L'un d'entre eux souligne ainsi avoir confié la gestion de la librairie du théâtre, de façon à maintenir un certain niveau de service à coût nul pour l'établissement : « *La recette de cette activité étant très modeste, la redevance versée au théâtre l'est également [15 k€ en 2013]. Il s'agit plutôt d'un service rendu au public pour un coût nul au théâtre, alors que dans le passé cette activité était en gestion directe et avait un coût non négligeable* ».

Un autre établissement souligne avoir redimensionné son activité d'édition (DVD et catalogues, le chiffre d'affaires dégagé sur cette activité étant passé de 82,6 k€ à 45 k€ entre 2011 et 2013), au constat de la diminution de la marge artistique, de manière à ce qu'elle n'entame pas les marges de manœuvre de l'établissement sur sa programmation culturelle.

2. La gestion domaniale représente une ressource nette intéressante du point de vue des établissements, tandis que la rentabilité de l'activité éditoriale et de la gestion de boutiques en régie n'est pas assurée

2.1. La gestion domaniale constitue une source de financement significative, stable et libre d'emploi

Sur le périmètre analysé en comptabilité analytique¹¹, la valorisation du domaine dégage le résultat en coûts complets le plus élevé d'une part sous forme de redevances (+2,59 M€) et d'autre part de location (+2,56 M€).

¹¹ Les données relatives à la valorisation du domaine ont été recueillies pour six des neuf établissements du périmètre (Opéra de Paris, RMN-GP, Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles, CNAC-GP, Musée d'Orsay). Ces données ne faisaient pas partie des activités pour lesquelles l'établissement avait été interrogé (BnF, Universcience) ou ne sont pas disponibles dans la comptabilité analytique propre à l'établissement (Musée du Louvre).

Les coûts d'entretien des bâtiments (amortissements des travaux) n'ont pas été imputés dans l'analyse conduite en comptabilité analytique, de manière générale¹² et *a fortiori* sur la seule activité de valorisation du domaine, au motif que les dépenses afférentes, essentiellement portées par les crédits dédiés du Programme 175¹³, répondent à un objectif de politique publique en soi. **L'exploitation du domaine, que ce soit sous forme de redevance ou de location temporaire, permet de valoriser un patrimoine historique remarquable dont la puissance publique assure par ailleurs l'entretien et la rénovation.**

Les revenus tirés de la valorisation du domaine sont relativement stables. Ainsi, sur le périmètre restreint¹⁴ des 17 organismes examinés de façon approfondie, les revenus domaniaux globaux (locations et redevances) ont augmenté de près de 16 % (de 90 M€ à 104 M€) entre 2011 et 2013.

Cette relative stabilité tient notamment au mode de rémunération des concessions (redevance indexée sur le chiffre d'affaires assortie parfois d'un minimum garanti).

Si plusieurs des établissements interrogés par la mission font valoir que les recettes de locations commerciales sont sensibles à la conjoncture et peuvent fortement varier d'une année sur l'autre, cette variation est au global peu sensible sur la période récente (sur un périmètre de neuf établissements¹⁵, les recettes de locations commerciales ne varient en moyenne que de 1,34 % entre 2011 et 2013). Elle peut être plus marquée si l'on prend en considération la situation individuelle de certains établissements¹⁶, sans que cela ne remette en cause la contribution positive de cette activité au résultat de l'établissement.

Outre leur contribution plus forte au financement des établissements, les recettes tirées des locations ou de redevances d'occupation domaniale ont l'avantage, par rapport aux ressources de mécénat qui les concurrencent sur les mêmes espaces, d'être pour les établissements libres d'emploi et sans contrepartie en termes d'image ou d'influence.

¹² La méthodologie adoptée dans le questionnaire d'analyse des coûts adressé par la mission, cohérente par exemple avec la comptabilité analytique du Musée du Louvre, qui ne répartit pas les coûts d'amortissement, a consisté à n'inclure dans les coûts indirects que le reliquat d'amortissements non subventionnés (solde des dotations aux amortissements nettes des reprises correspondant à la quote-part de subvention virée au compte de résultat).

¹³ Les crédits consacrés à l'entretien et à la rénovation des monuments historiques représentent 317 M€ au PAP 175 en 2013 (en CP). Ils sont répartis notamment en dépenses d'investissement pour les opérations dont la maîtrise d'ouvrage, extérieure aux EP, peut être assurée par l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) (39 M€), en dépenses de fonctionnement (subvention pour charge de service public) versées aux opérateurs pour l'entretien des bâtiments (5 M€) et en dépenses d'opérations financières (subvention d'investissement) versées aux opérateurs pour les travaux dont ils assurent la maîtrise d'ouvrage (31 M€).

¹⁴ Le périmètre restreint est composé des 17 les plus importants (en taille et budget) et/ou les plus emblématiques de leur catégorie, qui ont fait l'objet d'un questionnaire plus approfondi. A savoir : BnF, CNAC-GP, Château de Fontainebleau, EPDC de Versailles, Cité de la Musique, Comédie Française, CMN, Domaine de Chambord, EPPGHV, INA, Musée Guimet, Musée d'Orsay, Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Opéra de Paris, RMN-GP, Universcience.

¹⁵ Opéra de Paris, RMN-GP, musée du Louvre, Universcience, EPDC de Versailles, musée d'Orsay, BnF, Quai Branly, Théâtre de l'Odéon.

¹⁶ Le taux de couverture en coûts complets des locations d'espace à l'Opéra de Paris oscille entre 2091 % en 2011, 350 % en 2012 et 182 % en 2013, en raison d'une variation du chiffre d'affaires (1 664 158 € en 2011, à 2 545 168 € en 2012 et 1 230 264 € en 2013), les recettes exceptionnelles de 2012 s'expliquant par l'organisation de deux tournages cinématographiques et deux concerts de variété.

2.2. L'activité éditoriale, qui peut répondre à des missions de service public, n'est pas équilibrée en coûts directs

Sur le périmètre des huit établissements¹⁷ interrogés en comptabilité analytique, l'activité éditoriale (édition papier et audiovisuelle) dégage un déficit moyen de -1,85M € en 2013.

L'activité éditoriale n'est équilibrée en coûts complets que pour deux des établissements analysés :

- ♦ le Musée d'Orsay ;
- ♦ l'Opéra de Paris, pour l'édition et la vente de programmes au Palais Garnier. L'édition de programmes (+198 k€ en 2013 en coûts complets) se distingue des autres activités éditoriales (-618 k€ en 2013 pour les autres supports papier ; -222 k€ pour l'édition de DVD) par les recettes issues de la régie publicitaire, spécifique au support programmes, et qui permet d'amortir la baisse des ventes dont l'établissement fait état, très sensible à la programmation.

Elle n'est pas même équilibrée en coûts directs pour les autres organismes, à l'exception du Musée du Louvre, qui présente un résultat partiel dans la mesure où l'intégralité de la masse salariale est imputée en cours indirects.

Les données de comptabilité analytique communiquées par le CMN (que la mission cite ici sans avoir procédé à leur examen approfondi, l'établissement ne faisant pas partie du périmètre d'analyse en coûts complets retenu) corroborent cette analyse (les éditions sont déficitaires à hauteur de -919k € en coûts directs et -1,4 M€ en coûts complets).

Tableau 4 : Résultat de l'activité d'édition -2013, en €

	Musée du Louvre	Musée d'Orsay	Opéra de Paris	CNAC-GP	EPDC de Versailles	Musée du Quai Branly	BnF	RMN-GP
Résultat en coûts directs	167 624	659 281	83 940	-714 978	-71 370	-546 194	-1 810 647	-12 124
Résultat en coûts complets	-4 750 643	511 245	-419 945	-5 206 293	-362 335	-1 672 292	-2 513 640	-2 776 434

Source : Mission. Questionnaire de comptabilité analytique. Données de comptabilité analytique propres au Musée du Louvre, à la RMN-GP et à l'Opéra de Paris.

Le déséquilibre constaté peut tenir à la nature des activités éditoriales conduites, les établissements rencontrés ayant fait valoir qu'elle peut répondre à des missions de service public, notamment à des missions scientifiques.

La RMN-GP distingue ainsi dans ses données de comptabilité analytique les activités qu'elle considère comme de nature commerciale (« non subventionnables ») des activités associées à des missions de service public (« subventionnables ») et relève que des contraintes de gestion spécifiques sont associées à certaines activités éditoriales, telles que celles tenant aux ateliers de chalcographie et de moulage (-1,55 M€ sur un résultat total de -2,11 M€ hors éditions DVD), dont la vocation est essentiellement patrimoniale (conservation des moules représentatifs de la statuaire internationale et des plaques de cuivre appartenant aux collections du Louvre), ou encore les éditions répondent à une mission de service public réalisée pour le compte du MCC ou des SCN, à leur demande (-1,35 M€).

¹⁷ L'édition ne faisait pas partie des activités sur lesquelles Universcience a été interrogé.

Les éditions audiovisuelles (édition de CD et de DVD, captations TV, diffusion au cinéma, etc.) ne sont pas, à l'heure actuelle, rémunératrices pour les établissements.

Ainsi l'édition de DVD présente un résultat déficitaire en coûts complets :

- ♦ pour la RMN-GP, en 2013, -663 k€ ;
- ♦ pour l'Opéra national de Paris, en 2014, juste équilibrée en coûts directs (700 €) avant déduction de la masse salariale artistique (-775 470 €) et des coûts de fonctionnement (-327 348 €), ces deux derniers centres de coûts contribuant au périmètre plus large de l'ensemble des activités audiovisuelles.

L'activité audiovisuelle implique pour l'établissement d'exposer des coûts dédiés (rémunération des ayants-droits, des éditeurs, prestataire en charge de la captation, etc.) alors même qu'elles sont difficilement valorisables financièrement (ventes de DVD limitées, rachat par les chaines de télévision plus rares, marché cinématographique relativement saturé, canaux de distribution numériques orientés vers la gratuité).

Dans la mesure où les éditions dégagent, à la vente, une marge commerciale moins importante que d'autres types de produits dérivés¹⁸, la part réservée aux éditions dans l'assortiment des boutiques fait l'objet d'une négociation entre les établissements et leur concessionnaire et impacte le taux de redevance sur le chiffre d'affaires prévu aux contrats.

2.3. La rentabilité des boutiques en gestion directe n'est pas garantie, hors péréquation dans le cadre d'un réseau ou gestion mutualisée, pour les petits sites, de la billetterie et du comptoir de vente

2.3.1. La rentabilité de la boutique ne semble pas directement liée à la fréquentation ou à la notoriété de l'établissement, mais davantage au professionnalisme mis en œuvre dans la gestion des espaces de vente (marketing, merchandising, intégration au parcours de visite, etc.)

Sur le périmètre d'activité de la seule RMN-GP, et en dépit de la mutualisation de certains coûts et de la professionnalisation des équipes que permet la vocation de cet établissement, l'équilibre n'est pas atteint sur tous les points de ventes avant redevance versée aux établissements concédant. **Ainsi, dans l'hypothèse où elles auraient été gérées en direct, certaines de ces boutiques auraient constitué un centre de coûts nets pour les établissements concernés.** De même, la boutique gérée en direct par l'Opéra de Paris (site Bastille ; 119 %) n'atteindrait l'équilibre, selon l'établissement, que grâce à la contribution au chiffre d'affaires (214 k€ sur 563 k€ en 2013) de la vente des programmes.

¹⁸ Sur l'ensemble du réseau commercial de la RMN-GP (DCM), le taux de marge brute du livre (████) est inférieur par exemple à celui dégagé sur les images (████), et en général au taux de marge constaté sur l'ensemble des ventes (████). En 2013, le livre représente 10 % du chiffre d'affaire du réseau de vente de la RMN-GP.

Annexe III

Tableau 5 : Rentabilité des boutiques du réseau RMN-GP -2013, en €

	Musée du Louvre	Musée d'Orsay	EPDC de Versailles	Musée du Quai Branly	Grand Palais¹⁹	Palais de la Découverte	Cité des Sciences et de l'Industrie	Cluny
Résultat coûts complets (en €)	-310 323	83 125	986 420	-337 321	1 134 832,31	66 622	-83 033	33 144
Résultat coûts complets après versement de la redevance	-2 402 490	-672 083	3 144	-484 502	1 134 832,31	17 456	-308 644	-8 585
	Fontainebleau	Musée Guimet	Ile d'Aix	Ajaccio	Biot	Blérancourt	Les Eyzies	Compiègne
Résultat coûts complets (en €)	77 856	78 414	4 885	11 806	21 012	-98	19 142	44 804
Résultat coûts complets après versement de la redevance	3 817	-2 519	4 042	8 729	17 955	-500	14 897	38 400
	Dijon	Ecouen	Saint Germain	Limoges	Malmaison	Mouilleron	Pau	Sèvres
Résultat coûts complets (en €)	4 199	28 404	22 479	17 240	16 099	131	7 749	-5
Résultat coûts complets après versement de la redevance	3 561	23 720	16 756	15 682	12 582	-125	3 944	-5

Source : RMN-GP.

¹⁹ Le résultat pour le Grand Palais agrège cinq comptoirs de vente : le Grand Palais, les Galeries nationales, la nef, la galerie sud-est et les salons d'honneur.

Avant déduction de la redevance, sur les 39 points de vente exploités par la RMN-GP, 12 (parmi lesquels 1 des 18 SCN et 3 des 8 établissements retenus dans le périmètre d'investigation de la mission), présenteraient un résultat déficitaire s'ils étaient assumés en gestion directe par les établissements concernés, et en supposant que les établissements conservent le même niveau d'efficience dans la gestion que celui atteint par la RMN-GP. En particulier, les « grands sites » (boutiques du Musée du Louvre et des Tuilleries, du Musée du Quai Branly, de la Cité des Sciences et de l'Industrie) n'auraient pas été rentables en gestion directe.

Selon la RMN-GP, ces résultats seraient dus non seulement aux évènements de gestion à caractère exceptionnel intervenus en 2013 (travaux dans la boutique du Louvre, fermeture de la boutique d'Orsay entre janvier et juillet) mais également, pour les boutiques déficitaires, à des facteurs structurels, tels que « la baisse de la fréquentation des établissements²⁰ », « la diminution du taux de captation (transformation des visiteurs en clients) et du panier moyen », « l'augmentation de la charge d'amortissement liée aux réaménagements des boutiques », « une modification de la structure de fréquentation des établissements au profit des groupes » (qui disposent de moins de temps pour les achats), « un décalage des assortiments par rapport au public ». Par ailleurs, l'établissement évoque par ailleurs la difficulté qu'il peut éprouver à adapter rapidement sa masse salariale aux évolutions du chiffre d'affaires. Les leviers identifiés par la RMN-GP pour faire revenir aux niveaux antérieurs la rentabilité globale de l'activité passent par des « gains de productivité dans l'organisation du travail, la réduction des coûts de fonctionnement, l'augmentation de la marge commerciale et du panier moyen par une revue des assortiments, l'augmentation du taux de captation par une meilleure recherche des emplacements en partenariat avec les musées ».

De même, si les prestataires auxquels les établissements peuvent faire appel doivent pouvoir, pour pleinement développer cette activité, s'appuyer sur la compétence scientifique des dirigeants des organismes dans leur domaine, leur connaissance des comportements de leurs publics ou leur appréciation de l'image du lieu, la conception d'une ligne de produits dérivés exige de maîtriser les étapes d'un processus commercial (analyse de la demande, calibrage de la marge commerciale dégagée et du point mort, gestion des stocks, etc.) qui ne correspond ni au cœur de mission des établissements ni aux compétences légitimement attendues des gestionnaires en interne.

De plus, les établissements ne disposant pas, au-delà de la boutique *in situ*, d'un réseau commercial dans lequel ces produits puissent être distribués, la production, donc la rentabilité de l'opération, est nécessairement limitée.

Un établissement ayant conservé en propre la conception et la fabrication des produits dérivés souligne à cet égard que « *les produits dérivés conçus par [l'établissement] sont exclusivement vendus à la librairie-boutique [mise en concession]. [...] Les quantités sont très faibles, pour des raisons financières de moyens et de rentabilité. Ce principe empêche toute économie d'échelle et ne permet pas le développement d'une politique ambitieuse de produits dérivés.* »

²⁰ Ainsi, les travaux dans la librairie boutique du Louvre, qui ont amputé d'un tiers la surface de vente et ont perturbé l'activité de mai à aout 2013, expliquent seulement un quart de la baisse du chiffre d'affaires constatée (491 000 € sur les 2 M€ de baisse constatés en 2013), le reste tenant plus structurellement à une diminution de la fréquentation du musée (-3 % en septembre, -10 % en octobre et novembre, -14 % en décembre, pour une perte de chiffre d'affaires de -609 k€ entre aout et décembre). La baisse de la fréquentation est également mise en avant par la RMN-GP pour expliquer le résultat déficitaire de la boutique du musée du Quai Branly et au musée de Cluny.

La création de boutiques en ligne ne semble pas, du moins dans l'immédiat, de nature à dynamiser fortement les ressources tirées des produits dérivés. Le bilan financier des boutiques en ligne de la RMN-GP (-19 127 € en coûts complets en 2013) et de l'EPDC de Versailles (-237 k€ en coûts complets, -133 061 € en coûts directs en 2013) est déficitaire. De plus, selon certains professionnels du secteur rencontrés par la mission²¹, l'achat en boutique serait, dans les établissements culturels, un acte intimement lié à l'expérience de visite et le potentiel commercial des canaux de vente qui ne sont pas immédiatement situés en sortie des collections en serait fortement réduit.

Si certains établissements disposent incontestablement, du fait de la spécificité de leurs missions et de leur patrimoine, des matières premières²² et/ou d'un savoir-faire spécifique²³ dans la fabrication de certains produits destinés à être commercialisés, le cas échéant de manière déconnectée avec la visite de ces établissements, la conception d'une ligne de produits comme la gestion d'un point de vente exigent des compétences particulières, auxquelles les établissements peuvent faire appel dans le cadre d'une relation de concession qui les exonère de toute prise de risque financier.

2.3.2. Pour les organismes fonctionnant dans le réseau du CMN, l'équilibre de l'activité repose sur la péréquation entre les différents points de vente

Le Centre des Monuments Nationaux (CMN) offre l'exemple d'un réseau de librairies-boutiques qui contribue positivement à l'équilibre financier de l'établissement (résultat de +0,4 k€ en coûts complets, pour un chiffre d'affaires de 13,9 M€). Selon les données de la comptabilité analytique du CMN (que la mission cite ici sans avoir procédé à leur examen approfondi, l'établissement ne faisant pas partie du périmètre d'analyse en coûts complets retenu à l'origine), 24 boutiques du réseau (soit environ un tiers des points de vente) étaient rentables et les excédents d'exploitation de trois d'entre elles (celles de l'Arc de triomphe, du Mont-Saint-Michel et de la Sainte Chapelle) permettaient de couvrir les déficits des 46 boutiques non rentables.

Le CMN souligne qu'il veille à maintenir un équilibre entre les segments de produits à forte marge commerciale (souvenirs, jeux, etc.) et faible impact culturel et des produits plus proches des missions de service public de l'établissement (livres, carterie, papeterie). Il indique que le potentiel de son réseau de librairies-boutiques est « encore loin d'être entièrement exploité » et envisage d'activer divers leviers (politique raisonnée d'investissements, professionnalisation des outils, rationalisation des achats et de la logistique et « développement d'une culture de gestion par la marge ») pour l'optimiser. Le CMN fait valoir que l'intégration entre son réseau de librairies-boutiques et les Éditions du patrimoine est un lien clef pour le rôle d'éditeur délégué du MCC qui lui est dévolu.

Outre la péréquation, entre boutiques rentables et non rentables, que permet le fonctionnement en réseau du CMN, la mutualisation des équipes chargées de la gestion de la billetterie et de la gestion des boutiques contribue également à l'équilibre économique des activités commerciales, à l'instar de l'organisation privilégiée par la RMN-GP pour les SCN (cf. 2.3.3).

²¹ Association Muséum et Industrie, conseil aux établissements dans la gestion de leurs activités commerciales.

²² Le Domaine de Chambord envisage ainsi d'exploiter les produits des chasses (peaux, venaison) et du domaine (vignes) qui lui sont très spécifiques.

²³ La Manufacture de Sèvres – cité de la céramique ainsi que le Mobilier national pourraient valoriser commercialement une partie de leurs productions.

2.3.3. La rentabilité des boutiques des services à compétence nationale tient à la mutualisation du personnel chargé de la billetterie et du comptoir de vente.

La comptabilité analytique de la RMN-GP permet de constater que les boutiques des « comptoirs mixtes », parmi lesquelles essentiellement celles des services à compétences nationale (SCN), dégagent, en 2013 en coûts complets et avant versement de la redevance, un résultat bénéficiaire (+197 k€ au total sur tous les points de vente, un seul étant déficitaire²⁴). Cet équilibre est atteint dans la mesure où la masse salariale des personnels chargés à la fois de la billetterie et des comptoirs de vente n'est pas imputée sur la gestion des boutiques. Au total pour l'ensemble des « comptoirs mixtes », la RMN-GP impute 846 € sur la gestion des boutiques et 12 des points de vente analysés ne supportent aucune charge salariale (cf. tableau *infra*).

Après déduction d'un montant de charges de personnel calculé, en référence à la moyenne constatée sur le réseau des boutiques gérées par la RMN-GP, à hauteur de 32 % du chiffre d'affaires²⁵, aucune des boutiques des sites mixtes n'est rentable. (cf. tableau *supra*). **La mutualisation des charges de personnel, qui implique, conformément aux clefs de répartition retenues par la RMN-GP, que la gestion du comptoir de vente soit une activité annexe à la billetterie, est donc nécessaire pour assurer *a minima* l'équilibre financier des boutiques des petits sites.**

Dans la mesure où une telle mutualisation ne serait, en raison par exemple de la configuration des lieux, pas envisageable et dès lors que la fréquentation n'atteint pas 100 000 visiteurs, seuil en deçà duquel les concessionnaires hésiteraient à se positionner sur ces activités²⁶, la tutelle devrait s'interroger sur la pérennisation, que justifieraient selon elle les missions de service public de l'établissement, d'une telle activité, qui induirait sans doute un coût net pour l'établissement concerné.

²⁴ Blérancourt.

²⁵ Y compris masse salariale des équipes centrales de la direction en charge du réseau commercial.

²⁶ Le seuil de 100 000 visiteurs a été communiqué à la mission par l'association Museum et Industrie, spécialisée dans le conseil aux EP culturels pour la gestion de leurs activités commerciales, et qui les accompagnent notamment dans le processus de mise en concession.

Annexe III

Tableau 6 : Rentabilité des boutiques à « comptoirs mixtes » des SCN du réseau RMN – 2013, en €

Produits (en euros)	Total réseau commercial RMN-GP (DCM)	Total sites mixtes	Ile d'Aix	Ajaccio	Biot	Blérancourt	Compiègne	Dijon	Ecouen
Résultat en coûts complets avant versement de la redevance (en €)	2 428 011,67	196 713,34	4 884,51	11 805,67	21 011,60	-97,60	4 803,73	4 199,09	28 404,10
Chiffre d'affaires (autres) (en €)	475 294,00	58,79	0,00	0,00	0,00	0,00	17,18	0,00	0,00
Chiffre d'affaires (marchandises) (en €)	59 307 816,23	905 650,66	18 723,71	68 373,59	67 939,05	1 375,68	142 290,79	14 167,18	104 089,53
Masse salariale (en €)	19 288 219,29	845,52	0,00	547,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Masse salariale en % du chiffre d'affaires (CA)	32	0	0	1	0	0	0	0	0
Masse salariale (MS) estimée en prenant 32 % du CA*		289 827,02	5 991,59	21 195,81	21 740,50	440,22	45 538,55	4 533,50	33 308,65
Résultat après MS estimée en €		-93 113,68	-1 107,07	-9 390,14	-728,89	-537,82	-734,82	-334,40	-4 904,55

Produits (en euros)	Total réseau commercial RMN-GP (DCM)	Total sites mixtes	St germain	Limoges	Malmaison	Mouilleron	Pau	Port royal	les Eyzies
Résultat en coûts complets (en €)	2 428 011,67	196 713,34	22 479,24	17 239,71	16 099,40	131,05	7 748,79	1 148,57	19 141,85
Chiffre d'affaires (autres) (en €)	475 294,00	58,79	8,20	33,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Chiffre d'affaires (marchandises) (en €)	59 307 816,23	905 650,66	127 179,69	62 552,76	78 143,59	930,92	84 547,91	4 772,71	94 337,52
Masse salariale (en €)	19 288 219,29	845,52	25,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Masse salariale en % du chiffre d'affaires (CA)	32	0	0	0	0	0	0	0	0
Masse salariale (MS) estimée en prenant 32 % du CA*		289 827,02	40 674,86	20 027,57	25 005,95	297,89	27 055,33	1 527,27	30 188,01
Résultat après MS estimée en €		-93 113,68	-18 195,62	-2 787,86	-8 906,54	-166,84	-19 306,54	-378,70	-11 046,15

Source : RMN-GP. Retraitements liés à la masse salariale : mission.

*La masse salariale (32 % du chiffre d'affaires) inclut la masse salariale des équipes centrales de la direction en charge du réseau commercial.

3. Propositions

3.1. Maximiser les ressources tirées du domaine en préservant des créneaux ouverts à la location, en examinant la possibilité de valoriser de nouveaux espaces et en structurant une offre commerciale efficace

L'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE), qui mobilise à l'appui de son analyse sa connaissance du marché privé, relève qu'il existe un potentiel de développement d'une offre de location évènementielle pour les établissements culturels. **Selon l'APIE, le potentiel réside dans l'identification de nouveaux espaces et l'amélioration de l'offre commerciale des établissements davantage que dans une augmentation généralisée des tarifs**, qui risquerait de fragiliser, dans un secteur concurrentiel, l'offre publique.

Plusieurs des établissements rencontrés ayant fait valoir que le principal frein au développement des ressources de location est le calendrier d'utilisation des espaces, il conviendrait de **sanctuariser les créneaux disponibles pour des opérations commerciales**, et essayer de favoriser en contrepartie des opérations de mécénat des gestes à valeur davantage symbolique, **et d'identifier les espaces supplémentaires privatisables**, pendant ou en dehors des heures d'ouverture au public.

L'APIE recommande également aux établissements de **maximiser leurs ressources, dans un calendrier constraint, en structurant mieux leur offre commerciale**. Elle met ses compétences spécifiques à la disposition des établissements pour ce faire (définition d'une politique d'accueil et des services associés -sécurité, vestiaire, etc.-, élaboration d'une grille tarifaire et d'un modèle contractuel etc.).

3.2. Référencer l'offre d'espaces privatisables et fixer un objectif de valorisation du domaine dans les contrats d'objectifs et de performances

Sans aller vers une gestion centralisée de cette activité, la demande adressée en la matière reposant largement sur l'attrait exercé par un lieu ou une institution en particulier, la tutelle **devrait renforcer sa connaissance du potentiel** valorisable, sur la base des informations qui pourraient être collectées auprès des établissements, et **relayer, en appui aux petits établissements notamment, la notoriété des espaces privatisables**, sur le modèle par exemple de la plateforme numérique créée par la Ville de Paris pour promouvoir des lieux de tournage²⁷. L'APIE recommande à cet égard d'organiser le référencement des espaces privatisables dans les bases de données utilisées par les professionnels²⁸.

²⁷ <http://www.parisfilm.fr/>. Site bilingue de recensement des lieux de tournage offerts à la location, qui propose des visites virtuelles, permet d'identifier les principaux interlocuteurs et de déposer une demande d'autorisation de tournage en ligne.

²⁸ S'agissant des tournages, dans la base de décors de la commission du film France (<http://www.filmfrance.net/v2/fr/home.cfm?choixmenu=basedecors3>) et s'agissant des évènements, dans le catalogue de l'APIE dont une nouvelle version sera mise en ligne très prochainement (<http://www.economie.gouv.fr/apie/location-espaces-publics-catalogue>), qui fait lui-même l'objet d'une insertion dans le guide Bedouk.

De plus, la tutelle pourrait fixer un objectif relatif aux ressources de valorisation du domaine dans les contrats d'objectifs et de performances (COP) conclus avec les établissements. Cet objectif pourrait consister, sur le modèle de l'indicateur retenu dans le COP de l'EPPGHV 2011-2013²⁹, en une cible financière, globalisant les produits des locations et les redevances de concession, fixée en référence aux performances atteintes sur les années récentes, aux espaces privatisables, aux investissements réalisés pour aménager ces espaces, etc.

3.3. Privilégier une gestion déléguée des boutiques et faire appel à des professionnels pour la conception des lignes de produits dérivés

Les facteurs de rentabilité mis en lumière par la RMN-GP montrent que la rentabilité des boutiques exige de donner une place importante aux préoccupations commerciales (positionnement de la boutique dans le parcours de visite, assortiments de produits par rapport aux publics, maîtrise du dynamisme de la masse salariale qui doit s'adapter aux évolutions de chiffres d'affaires etc.). La gestion déléguée permet de répondre à cette exigence.

Le mode de rémunération des contrats de délégation (rémunération assise sur un % du chiffre d'affaires, pouvant être assortie d'un minimum garanti) permet en outre aux organismes de bénéficier d'une ressource nette relativement stable. En tant que délégataire de 39 points de vente, la RMN-GP met d'ailleurs en avant des facteurs conjoncturels (baisse du panier moyen, baisse du taux de transformation des visiteurs en clients avec le ralentissement de la croissance) et structurels (augmentation de la part des groupes, qui disposent de moins de temps pour les achats, dans la fréquentation des établissements) qui dégradent le résultat des boutiques pour le gestionnaire.

Cette activité s'exerçant désormais dans un cadre concurrentiel, les établissements sont à même de nouer un dialogue étroit avec leur délégataire, sur l'équilibre entre ouvrages et produits dérivés dans l'activité de la boutique, sur l'adéquation entre les produits proposés et l'image de l'établissement, sur les attentes et comportements de leurs publics. Ce même dialogue doit être développé, ainsi que le stipulent les articles 17 et 18 de la convention-cadre signée fin 2014 par la RMN-GP, les SCN et le Service des Musées de France³⁰, dans la relation qu'entretient la RMN-GP avec les dirigeants de SCN.

²⁹ Objectif C3.1.1, indicateur 8 « recettes de commercialisation », calculé comme une cible en valeur du total des recettes de locations, de mise à disposition d'espaces pour des salons, événements, tournages ainsi que les prestations et les redevance des prestataires.

³⁰ Les articles de cette convention stipulent, d'une part que la Rmn-GP tiendra régulièrement informé le chef d'établissement des produits référencés dans son réseau susceptibles de trouver leur place dans l'assortiment du musée et d'autre part, qu'elle s'engage à ce que l'activité de ses espaces commerciaux soit conforme aux horaires d'ouverture du musée. La formule d'exploitation la plus appropriée sera mise en œuvre et l'activité se conformera aux règles de fonctionnement et d'organisation du site, notamment aux horaires d'ouverture et aux règlements de sécurité.

3.4. Poursuivre la gestion mutualisée des comptoirs de vente et de la billetterie dans les petits sites

Comme on l'a vu, la rentabilité des boutiques des SCN ainsi que des monuments du réseau du CMN tient à la mutualisation du personnel en charge de la billetterie et du comptoir de vente (cf. 2.3.3).

3.5. S'interroger sur les conditions de pérennisation des boutiques qui ne sont pas rentables

Dans l'hypothèse où la configuration des lieux ne permet pas d'envisager une mutualisation entre billetterie et comptoir de vente, et où aucun opérateur privé ne se porterait candidat pour gérer la boutique, la tutelle devrait s'interroger sur la pérennisation, que justiferaient selon elle les missions de service public de l'établissement, d'une telle activité.

La mutualisation entre différents points de ventes, tel que celle existant aujourd'hui au sein du Centre des monuments nationaux (CMN), constitue en soi une option susceptible d'améliorer l'équilibre de gestion, mais elle suppose par ailleurs une péréquation des ressources entre établissements.

3.6. Maintenir une activité éditoriale qui soit neutre sur le plan financier pour les établissements, en trouvant le bon compromis entre contraintes liées aux missions de service public et activité commercialement valorisable.

Certains opérateurs du spectacle vivant ont fait valoir auprès de la mission qu'ils veillaient à calibrer leur activité éditoriale de manière à ce qu'elle ne vienne pas grever l'équilibre financier global de l'établissement, au détriment notamment de la marge artistique (cf. 1.4).

D'autre part, les supports d'édition les plus liés à la programmation culturelle, qui peuvent, pour certains, s'appuyer sur des ressources issues de régies publicitaires, semblent les plus à même de contribuer positivement à l'équilibre financier des établissements.

Pour les opérateurs du spectacle vivant, les programmes et brochures présentant la saison culturelle se distinguent des autres supports notamment du fait des recettes supplémentaires liées à la régie publicitaire. Ainsi, l'édition des programmes présente pour l'Opéra de Paris en 2013 un résultat équilibré (+198 k€ en coûts complets), à la différence des autres activités éditoriales (-618 k€), compte tenu des recettes issues de la régie publicitaire, qui permettent d'amortir la baisse des ventes, très sensible à la programmation.

Pour les établissements patrimoniaux, ce sont essentiellement les catalogues d'exposition qui dégagent un bénéfice net pour les établissements. Ainsi, en 2013, près de la moitié du chiffre d'affaires (4,4 M€, sur 8,8 M€) de l'édition de livres de la RMN-GP tenait aux ventes de nouveautés, ciblées sur la programmation culturelle qu'elle co-produit (24 % en lien avec l'exposition « Chagall » au musée du Luxembourg ; 44 % en lien avec les expositions Braque, Vallotton et Hopper présentées au Grand Palais).

3.7. Intégrer la logique « commerciale » plus en amont dans la stratégie de l'établissement, voire la conception des bâtiments

Le passage par la boutique étant de plus en plus perçu par le public comme une partie intégrante de la visite des établissements culturels, et le déclenchement de l'acte d'achat restant fortement lié à l'expérience vécue sur le site, les points de vente devraient, dans la mesure du possible, être en proximité directe avec le parcours de visite. **Le choix de l'implantation de la boutique devrait ainsi être intégré, sur la base de ce constat, aux réflexions en amont d'éventuels travaux d'aménagement des établissements.**

De plus, l'image extérieure des bâtiments ou monuments abritant les établissements culturels étant un facteur fort d'attractivité, **les établissements devraient sécuriser l'utilisation de cette image, en accord avec les ayants droits (architecte), à l'appui du développement par exemple d'une ligne de produits dérivés.**

ANNEXE IV

Mécénat

SOMMAIRE

1. SI LE MÉCÉNAT A CONSTITUÉ, AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, UNE SOURCE DE FINANCEMENT DYNAMIQUE, LE CONSTAT PARTAGÉ D'UN ESSOUFFLEMENT DU MÉCÉNAT CULTUREL TRADITIONNEL, DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE ENTRE ÉTABLISSEMENTS, LES CONDUIT À DIVERSIFIER LES FORMULES ET LES SUPPORTS, POUR DES RÉSULTATS, DU POINT DE VUE DES RESSOURCES DÉGAGÉES, TRÈS INÉGAUX.....	1
1.1. Le constat du dynamisme de cette ressource sur la décennie analysée (2004-2013) se double de celui d'un « tassemement » du mécénat consacré au secteur culturel et d'une concurrence entre établissements pour la captation des dons.....	1
1.1.1. <i>Les ressources de mécénat perçues par les établissements culturels ont, dans le périmètre analysé par la mission, significativement augmenté sur la dernière décennie.....</i>	1
1.1.2. <i>L'essoufflement du mécénat « traditionnel » bien identifié dans le secteur culturel et les priorités mises en avant par les entreprises mécènes peuvent conduire les établissements à orienter le mécénat vers des projets présentant une dimension sociale ou éducative.....</i>	5
1.1.3. <i>La maturité croissante de la démarche de mécénat conduit à une concurrence accrue entre établissements culturels pour la captation de ces ressources.....</i>	6
1.2. Forts de ces constats, les établissements s'engagent vers des formules de mécénat plus innovantes (fonds de dotation, financement participatif) qui présentent un potentiel, du point de vue des ressources attendues, incertain.....	8
1.2.1. <i>La création de fonds de dotation, qui permettent de lisser les ressources de mécénat, est liée à des opportunités exceptionnelles.....</i>	8
1.2.2. <i>Les campagnes de financement participatif constituent autant des opérations à même de favoriser une nouvelle forme d'appropriation de la culture que des leviers de création de ressources.....</i>	9
1.2.3. <i>Le mécénat en nature et le mécénat de compétence demeurent minoritaires.....</i>	11
2. LE MÉCÉNAT PRÉSENTE UNE RESSOURCE FRAGILE, DONT ON NE PEUT ATTENDRE UN FINANCEMENT STABLE DU FONCTIONNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS ET DONT LES COÛTS, LIÉS À LA PROSPECTION DES MÉCÈNES ET AUX CONTREPARTIES QUI LEUR SONT ACCORDÉES À TITRE GRATUIT, RÉDUISENT L'EFFET DE LEVIER ATTENDU DE LA DÉPENSE FISCALE	12
2.1. Le mécénat dégage, du point de vue des établissements, une source de financement peu stable, très inégalement répartie entre les établissements et largement fléchée sur des dépenses spécifiques	12
2.1.1. <i>Les ressources de mécénat sont instables</i>	12
2.1.2. <i>Les ressources de mécénat sont très inégalement réparties entre les établissements.....</i>	13
2.1.3. <i>Les ressources de mécénat sont difficilement mobilisables pour le financement du fonctionnement courant des établissements</i>	13

2.2. Les coûts induits par la recherche de mécénat et le poids des contreparties accordées aux mécènes limitent l'effet de levier attendu de la dépense fiscale	15
2.2.1. <i>Sur l'échantillon de sept établissements examinés en coûts complets par la mission sur l'année 2013, le bilan financier de l'activité de mécénat est positif pour cinq d'entre eux et négatif pour deux d'entre eux.....</i>	15
2.2.2. <i>La chronique de la dépense fiscale associée au mécénat culturel n'est pas connue.....</i>	20
3. PROPOSITIONS - MAINTENIR, DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE ENTRE ÉTABLISSEMENTS, UNE RELATION ÉQUILIBRÉE AVEC LES MÉCÈNES ET PRIVILÉGIER D'AUTRES RESSOURCES, MOINS CONTRAIGNANTES POUR LES FINANCES PUBLIQUES, LORSQU'ELLES SONT CONCURRENTES EN TERMES D'USAGE ET D'UN RAPPORT COMPARABLE	24
3.1. Renforcer le suivi des résultats du dispositif fiscal associé au mécénat	24
3.2. Stabiliser la méthodologie de valorisation des contreparties	25
3.3. Prioriser les contreparties à forte valeur symbolique.....	26
3.4. Explorer le potentiel du mécénat étranger	26
3.5. Professionnaliser la collecte des legs.....	27
3.6. Prioriser les actions de parrainage.....	27

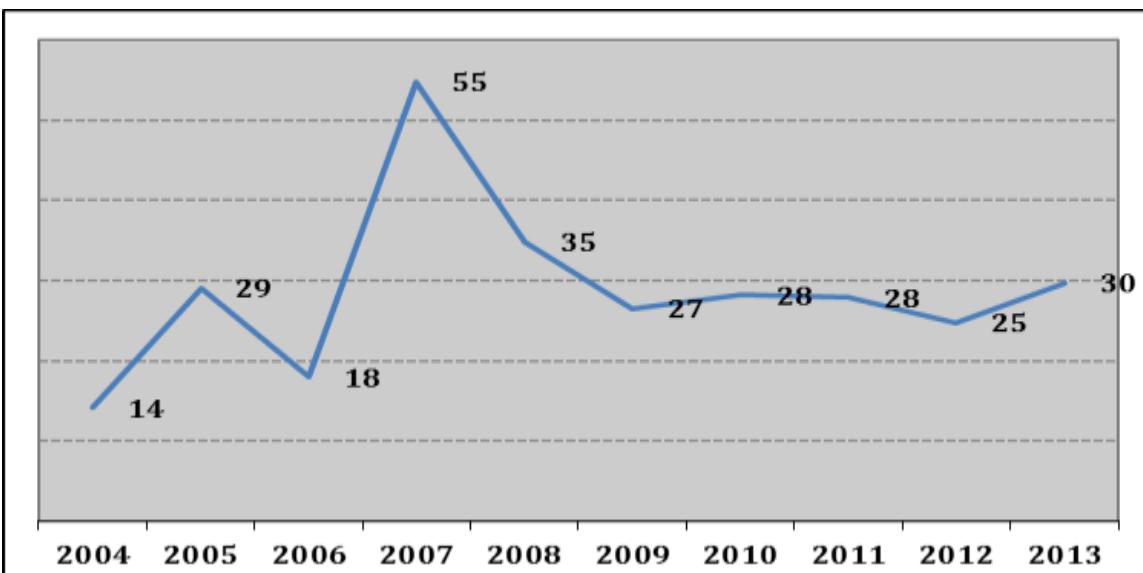
1. Si le mécénat a constitué, au cours des dix dernières années, une source de financement dynamique, le constat partagé d'un essoufflement du mécénat culturel traditionnel, dans un contexte de concurrence entre établissements, les conduit à diversifier les formules et les supports, pour des résultats, du point de vue des ressources dégagées, très inégaux

1.1. Le constat du dynamisme de cette ressource sur la décennie analysée (2004-2013) se double de celui d'un « tassement » du mécénat consacré au secteur culturel et d'une concurrence entre établissements pour la captation des dons

1.1.1. Les ressources de mécénat perçues par les établissements culturels ont, dans le périmètre analysé par la mission, significativement augmenté sur la dernière décennie

Conformément aux données renseignées par les établissements, les ressources de mécénat collectées ont été multipliées par près de six (+493 %, de 16 M€ à 95 M€) entre 2004 et 2014¹. Les seules ressources de mécénat de fonctionnement ont augmenté de 110 % sur la même période.

Graphique 1 : Ressources de mécénat de fonctionnement – total de l'échantillon analysé- en M€



Source : Mission. Le montant constaté en 2007 (55 M€) tient compte d'une donation exceptionnelle au Musée du Louvre (36 M€).

De nombreux établissements relèvent que la recherche de mécénat a constitué la première étape de leur stratégie de développement des ressources propres. Cette activité, rapidement identifiée dans l'organisation des établissements, a pu participer d'une meilleure acceptabilité de la recherche de financements externes au sein des établissements.

¹ Résultat calculé sans tenir compte de l'élargissement du périmètre du fait de l'accession de certains organismes au statut d'EP au cours de la période analysée.

Annexe IV

Si l'on prend la moyenne des 36 établissements du périmètre² étudiés par la mission, l'apport de mécénat par établissement était de l'ordre de 1,6 M€ (fonctionnement et investissement) en 2012 et 1,9 M€ en 2013 (3,11 M€ en tenant compte de la donation exceptionnelle au Musée d'Orsay)³.

Les ressources de mécénat collectées ont progressé, entre 2004 et 2013, pour les établissements de l'échantillon analysé, plus rapidement que leurs charges de fonctionnement.

Sur l'échantillon de 36 établissements analysé par la mission⁴, entre 2004 et 2013, le total des charges de fonctionnement (y compris le titre 2 porté par le MCC) a progressé de 62 %, la subvention pour charge de service public de 45 % et les ressources de mécénat de fonctionnement de 110 % sur la même période.

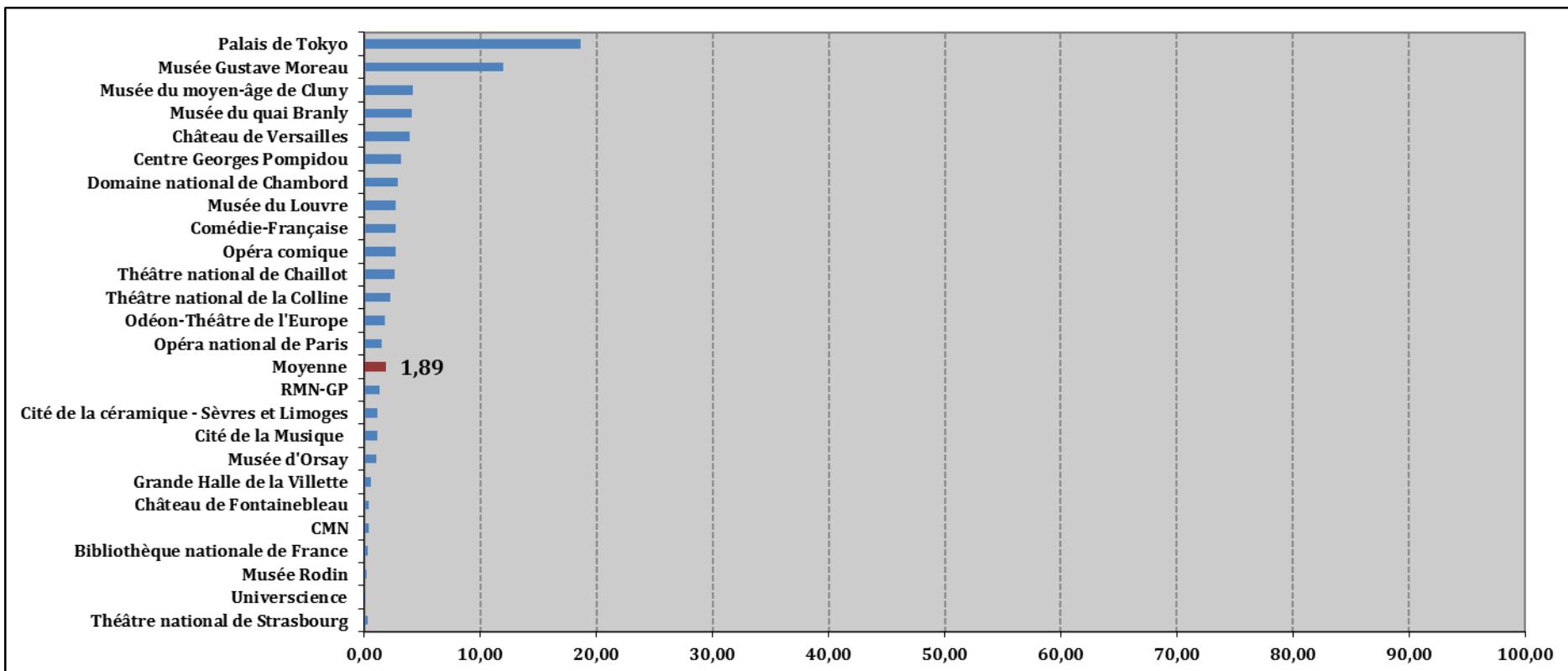
Rapportées au budget global des établissements (respectivement en fonctionnement et en investissement), les recettes de mécénat sont relativement marginales. En moyenne sur les années 2012-2013, le mécénat dégage 12,8 % des ressources propres des établissements. Les ressources de mécénat permettraient de couvrir, en 2013 et en moyenne sur l'échantillon analysé, 1,89 % des charges de fonctionnement et 20 % (7 % en prenant comme base la ressource 2012 du Musée d'Orsay) des charges d'investissement (cf. graphiques *supra*).

² Les données de 3 des 36 établissements sollicités (le Musée Guimet, le Château d'Ecouen et le domaine de Compiègne) n'ayant pas pu être fiabilisées, ils n'ont pas été intégrés dans ce calcul.

³ Moyenne calculée en prenant en compte, pour le Musée d'Orsay, la donation exceptionnelle (39 M€) comptabilisée en 2013. En sortant le Musée d'Orsay du périmètre en 2013, le montant moyen du mécénat reçu par les établissements s'élève à 1,9 M€.

⁴ Cela sans tenir compte de l'élargissement sur la période du périmètre des établissements pris en compte.

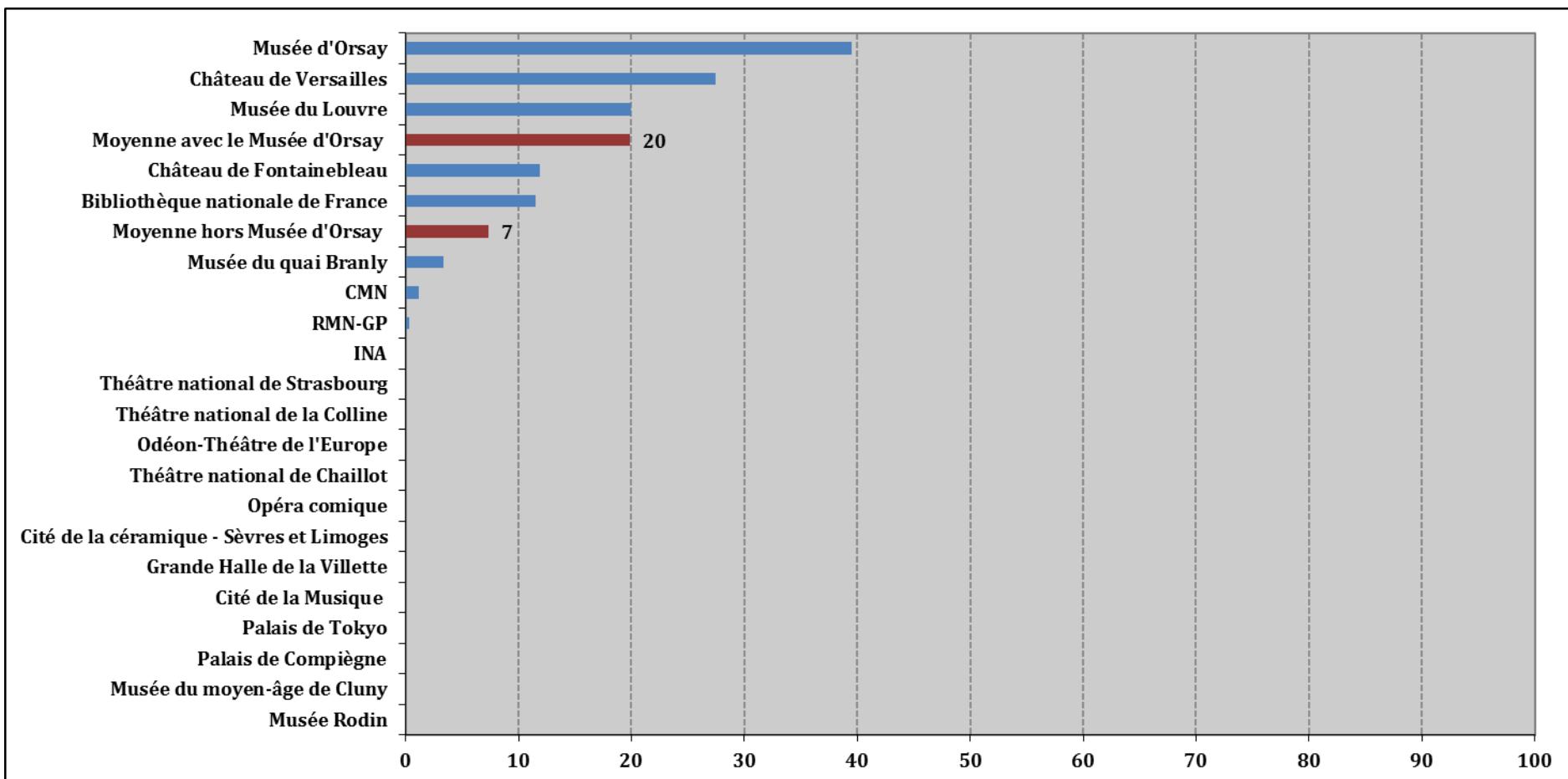
Graphique 2 : Part des charges de fonctionnement⁵ couverte par le mécénat de fonctionnement, 2013, en %



Source : Mission.

⁵Total des charges et titre 2 porté par le MCC.

Graphique 3 : Part des charges d'investissement couverte par le mécénat d'investissement, 2013, en %



Source : Mission.

1.1.2. L'essoufflement du mécénat « traditionnel » bien identifié dans le secteur culturel et les priorités mises en avant par les entreprises mécènes peuvent conduire les établissements à orienter le mécénat vers des projets présentant une dimension sociale ou éducative

En 2013, les ressources de mécénat des établissements analysés sont, en moyenne, composées à 33 %⁶ (32 % en 2012) de mécénat des particuliers (dons et legs, opérations de financement participatif et versement des sociétés d'amis et assimilés) **et à 67 %** (68 % en 2012) de mécénat des entreprises.

Les résultats de l'enquête annuelle de l'Admical⁷ révèlent un moindre dynamisme des ressources de mécénat dans le secteur culturel ainsi qu'un changement d'attitude de la part des responsables d'entreprises.

La chronologie des enquêtes de l'Admical met en avant une baisse des budgets consacrés par les entreprises au mécénat, tous secteurs confondus. L'enquête 2010 montre que le budget global consacré au mécénat⁸ diminuerait de 20 %, en passant de 2,5 Md€ à 2,0 Md€, entre 2008 et 2010 puis de 5 %, en passant de 1,9 Md€ à 1,8 Md€, entre 2012 et 2014.

La baisse des budgets mécénat serait particulièrement sensible dans le secteur culturel, qui serait le 3^{ème} secteur mobilisateur en montants, après le social et la santé. **La part du secteur culturel dans le budget total du mécénat des entreprises aurait diminué de 39 % à 13 % entre 2008 et 2014** (39 % en 2008, soit 975 M€, 19 % en 2010, soit 360 M€ ; 26 % en 2012 soit 494 M€ et 13 % en 2014, soit 364 M€).

Les résultats plus qualitatifs de l'enquête révèlent une évolution des comportements des entreprises à l'égard du mécénat culturel, dont les établissements ont également pu faire part à la mission. Le mécénat davantage intégré à la stratégie de l'entreprise (et moins à l'initiative individuelle des dirigeants) serait, dans le secteur culturel et dans un contexte de crise, plus difficile à assumer, ce qui expliquerait la recherche d'une dimension sociale dans les projets soutenus.

On peut en voir une forme d'illustration dans l'enquête Admical-CSA de 2014, qui montre que les actions en faveur de la création (18 % de l'ensemble des initiatives) sont nettement moins nombreuses qu'en faveur de la transmission patrimoniale (47 % des initiatives), de la diffusion vers le public (37 %) et de la démocratisation de la culture (29 %)⁹. L'étude note que ce déséquilibre est particulièrement net pour les PME et le TPE.

⁶ 33 % après retraitement de la donation exceptionnelle faite au Musée d'Orsay en 2013, d'une valeur de 39 M€. A été intégré à sa place dans le calcul pour 2013 le montant de mécénat reçu par le Musée d'Orsay en 2012. Sans retraitement, la part du mécénat des particuliers s'élèverait en 2013 à 58 %.

⁷ Enquête annuelle ADMICAL – CSA – le mécénat d'entreprises en France, réalisée en 2014 auprès de 1 019 entreprises. Constituée sur une base déclarative, les résultats de cette enquête ne coïncident pas nécessairement avec les éléments disponibles auprès de la DGFIP, certaines entreprises mécènes faisant le choix de ne pas défiscaliser leurs dons.

⁸ Hors budget consacré par les entreprises de moins de 20 salariés, non prises en compte dans les enquêtes antérieures à 2014.

⁹ Le total de ces chiffres excède 100 %, certaines entreprises ayant pris des initiatives de mécénat dans plusieurs directions.

Ces résultats peuvent corroborer le sentiment partagé par plusieurs établissements rencontrés par la mission et ainsi formalisé par l'un d'entre eux que « *les entreprises, de plus en plus soucieuses de rationnaliser et de justifier, en temps de crise, leurs interventions en mécénat/partenariats/parrainage [s'engagent sur] des partenariats plus riches et complexes. Plusieurs dimensions se croisent aujourd'hui dans chaque projet : culturelle, citoyenne et solidaire, RP, RH, valorisation des compétences de l'entreprise, développement durable, co-branding*

. Pour un autre établissement, l'affirmation d'une dimension « lien social » du mécénat se manifeste dans la nature des contreparties octroyées, qui sont davantage orientées sur les salariés des entreprises (visites gratuites, conférences etc.), et qui pourraient également servir un objectif de conquête des publics (augmenter la fréquentation des jeunes actifs).

Le mécénat d'entreprise présente, en dépit d'une croissance marquée sur la dernière décennie, des perspectives peu dynamiques dans le secteur culturel et le souci de la part des entreprises d'afficher des ambitions en matière sociale ou éducative relativise la capacité des établissements à faire concourir les mécènes au financement des activités à dimension essentiellement culturelle qui constituent leur cœur de métier. Ceci posé, le mécénat croisé entre culturel, social et éducatif s'accorde à l'action des établissements culturels recevant du public et qui mènent fréquemment, en réponse à leur cahier des charges, des actions ciblées de transmission en direction du milieu scolaire ou encore, notamment s'agissant de certains des établissements de spectacle étudiés, en direction des catégories sociales éloignées voire exclues des pratiques culturelles.

La collecte des dons des particuliers serait également ralentie¹⁰. La progression des dons déclarés aurait été deux fois moins importante en 2013 (+2 %) et 2012 (+4 %) qu'en 2011 (+8 %). Le secteur culturel n'est pas un domaine prioritaire identifié par les donateurs qui sont 61 %, parmi les répondants à l'enquête, à n'avoir jamais fait un don au bénéfice d'un organisme culturel. Le secteur de la culture et du patrimoine était identifié comme la cause plus particulièrement soutenue par 7 % seulement des répondants en 2013¹¹.

1.1.3. La maturité croissante de la démarche de mécénat conduit à une concurrence accrue entre établissements culturels pour la captation de ces ressources

Les établissements rencontrés par la mission ont pu dresser le constat d'une professionnalisation généralisée des équipes de mécénat, aussi bien dans les établissements eux-mêmes que dans les entreprises, qui crée une concurrence forte entre établissements pour attirer puis fidéliser les mécènes.

L'un des établissements fait ainsi valoir dans sa réponse au questionnaire adressé par la mission que « *Depuis [la création de l'EP], le principal levier de ressources propres était le mécénat qui a permis de financer de nombreux projets grâce à la forte implication de la gouvernance pour mobiliser ces fonds. Ce secteur est devenu de plus en plus concurrentiel et [il n'a pas été possible] de consolider les niveaux précédemment constatés*

. Un autre établissement fait valoir que « *Dans un environnement concurrentiel, le développement des ressources s'est complexifié : les budgets événementiels et mécénat des entreprises sont de plus en plus instables et décidés à court terme, les partenariats sont de plus en plus exigeants et complexes à mener. L'investissement humain est croissant, tant pour la fidélisation des partenaires que pour la prospection de nouveaux mécènes*.

Fort de ce même constat, l'équipe dirigeante du Musée du Louvre présente la souscription publique pour financer les acquisitions et la création d'un fonds de dotation comme des relais pouvant se substituer au mécénat traditionnel, fortement concurrentiel.

¹⁰ Résultats de l'enquête Recherche et Solidarité, « *la générosité des français* », novembre 2014.

¹¹ Enquête « *à l'écoute des donateurs* », Recherche et Solidarité, septembre 2013.

À titre d'illustration d'une concurrence accrue entre établissements, il est intéressant de noter que, sur le périmètre étudié par la mission, les ressources de mécénat de fonctionnement diminuaient pour dix des EP considérés entre 2011 et 2013 (ce n'était le cas que pour deux EP entre 2004 et 2006).

Par ailleurs, la concurrence entre établissements dans la recherche de mécénat, qui a pu être encouragée à travers la déclinaison, dans les contrats d'objectifs et de performance conclus avec les opérateurs¹², d'un indicateur de résultat financier¹³, s'est exprimée dans un cadre peu formalisé (la charte du mécénat du MCC n'a été rendue publique qu'en décembre 2014). Si certains établissements se sont spontanément dotés de chartes déontologiques propres, l'absence de lignes directrices communes, dans la pratique du mécénat concernant notamment la valorisation des contreparties, a pu rendre les établissements plus vulnérables aux exigences de leurs mécènes.

La professionnalisation des entreprises dans la mise en œuvre de leur stratégie de mécénat peut se manifester à travers la création de fondations d'entreprises¹⁴, qui permettent de structurer les objectifs poursuivis et ont l'avantage, du point de vue des bénéficiaires, de « sanctuariser » le budget consacré au mécénat, tout en imposant une contribution minimale (150 000 € sur 5 ans). L'effectif des fondations d'entreprises aurait quasiment triplé (de 67 à 262) entre 2001 et 2010¹⁵ et la part des fondations principalement consacrées au domaine culturel reste stable (22 % en 2009).

Si la plupart des fondations d'entreprises se consacrent au financement de projets qui leur sont extérieurs, les fondations dites « opérateurs » mettent elles-mêmes en œuvre des actions via des équipes intégrées. On peut considérer, sans que la mission soit en mesure de chiffrer cette tendance, que cette évolution est susceptible d'accroître la concurrence dans l'obtention de mécénat, plusieurs grandes entreprises donatrices pouvant être tentées de faire évoluer leurs interventions au soutien de la culture d'un mécénat financier auprès des établissements publics à la mise en œuvre, à travers une fondation d'entreprise, de leurs propres programmes culturels.

Ainsi, à l'occasion de l'édition des « jeudis du mécénat »¹⁶ du 11 décembre 2014, leurs fondateurs ont présenté les actions mises en œuvre par la Fondation François Schneider et par le Fonds Hélène et Édouard Leclerc pour la culture, qui, toutes deux, gèrent des espaces d'exposition¹⁷. Outre l'attachement aux lieux dans lesquels ces fondations ont été implantées, les deux fondateurs ont expliqué avoir privilégié ce mode d'intervention en réponse à une certaine « frustration » que pouvait susciter le mécénat financier, par la volonté d'être « co-acteur » de la politique culturelle.

¹² Par exemple, celui de l'EPDC de Versailles, 2001-2013 ; celui du Musée du Louvre, 2001-2013.

¹³ Déclinaison de l'indicateur 3.2 du programme 175 (taux de ressources propres des musées nationaux provenant du mécénat financier pour le fonctionnement).

¹⁴ Loi n° 90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise et modifiant les dispositions de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat relatives aux fondations ?

¹⁵ Enquête conjointe de l'Observatoire de la Fondation de France et du Centre français des fondations et des fonds, « *les fonds et fondations en France, de 2001 à 2010* », mai 2011.

¹⁶ Série de rencontres organisées par la Mission Mécénat du MCC.

¹⁷ Expositions Miró en 2013, Dubuffet en 2014 et Monory en 2015 proposées par le Fonds Hélène et Edouard Leclerc pour la culture.

1.2. Forts de ces constats, les établissements s'engagent vers des formules de mécénat plus innovantes (fonds de dotation, financement participatif) qui présentent un potentiel, du point de vue des ressources attendues, incertain

1.2.1. La création de fonds de dotation, qui permettent de lisser les ressources de mécénat, est liée à des opportunités exceptionnelles

Le fonds de dotation se définit comme « *une personne morale de droit privé à but non lucratif qui reçoit et gère, en les capitalisant, des biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable, et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général.* » (article 140-alinéa I de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008). Les donations sont éligibles aux mêmes avantages fiscaux que celles versées directement aux établissements publics.

Les établissements qui se sont dotés d'un fonds de dotation en attendent une source de revenu lisse, pérenne et non affectée, qui puisse être mise à contribution pour le fonctionnement général des organismes.

La création d'une telle structure, si elle peut répondre aux attentes de certains donateurs, implique de faire évoluer la gouvernance des établissements.

Sur le périmètre des 36 établissements rencontrés par la mission, trois (le Musée du Louvre, le théâtre national (TN) de Chaillot et la BnF) se sont dotés d'un fonds de dotation. Ces trois structures reposent sur des principes de fonctionnement relativement distincts (dotation non consomptible mais revenus annuels libres d'emploi dans le cas du Musée du Louvre ; dotation consomptible mais revenus fléchés sur l'attribution de bourses de recherche dans le cas de la BnF ; dotation consomptible, fléchée à 50 % sur des projets en lien avec la programmation et à 50 % libre d'emploi dans le cas du TN de Chaillot).

Selon le Musée du Louvre, la création du fonds de dotation offre aux donateurs un cadre de gestion professionnel, qui répond aux attentes de certains d'entre eux d'être associés à l'image du musée dans la durée et qui soit à même d'attirer de nouveaux mécènes (deux à ce jour).

Dans le cas du fonds de dotation du TN de Chaillot, dont la dotation est consomptible, c'est bien l'engagement pluriannuel des mécènes et la capacité à mobiliser la moitié du montant des donations pour le soutien au fonctionnement général du théâtre qui expliquent l'intérêt de cet instrument.

La participation des mécènes aux instances de gouvernance du fonds de dotation vise à satisfaire le souhait des donateurs d'être plus étroitement associés aux opérations qu'ils concourent à financer, tout en assurant que les établissements conservent la pleine maîtrise de leur politique scientifique et culturelle.

Le modèle de gouvernance propre aux institutions américaines, qui associe directement aux instances de gouvernance des établissements les représentants des grands donateurs, ne semble pas transposable dans un contexte français, qui se caractérise par une forte implication de la puissance publique dans le financement des institutions culturelles et par la propriété des collections nationales par l'État. Dès lors, la création d'un fonds de dotation s'accompagne, tel que l'illustre l'exemple du Musée du Louvre, de la création d'une gouvernance propre¹⁸, qui se déploie en parallèle de celle propre aux établissements. Compte tenu de la complexité et des coûts d'administration induits par une telle organisation, par rapport à un encaissement direct des recettes, l'intérêt de créer une telle structure doit être examiné, notamment, à l'aune de la capacité financière qu'elle est susceptible de dégager.

L'opportunité de créer un fonds de dotation est liée au caractère exceptionnel d'une donation.

Pour deux des trois établissements analysés par la mission, la décision de créer un fonds de dotation était motivée par le montant exceptionnellement élevé des donations perçues¹⁹. Le fonds de dotation du TN de Chaillot reposant sur une dotation consomptible, la recherche d'un effet de levier financier est moins prioritaire.

La politique d'investissement du fonds de dotation du Musée du Louvre vise à dégager un rendement annuel net de l'ordre de 3 % pour le musée, ce qui implique un rendement nominal proche de 5 %, en deçà de la performance atteinte par la gestion du portefeuille en 2013 (6,37 %). Ces ordres de grandeur sont comparables à ceux évoqués (à l'occasion de la réunion des « jeudis du mécénat » du 11 décembre 2014) par la fondation Camargo qui dégagerait un revenu annuel de 500 000 \$ pour une dotation initiale de 12 M\$, soit un rendement annuel de 4,2 %.

Comme on l'a vu, sur le périmètre de 36 établissements étudiés par la mission, l'apport moyen en mécénat était de l'ordre de 1,6 M€ (fonctionnement et investissement) en 2012 et 1,9 M€ en 2013 (3,11 M€ en tenant compte de la donation exceptionnelle au Musée d'Orsay). **Pour reproduire un tel niveau de ressource, en prenant comme hypothèse un rendement nominal de 5 %, la dotation initiale devrait approcher, par établissement, 38 M€.**

1.2.2. Les campagnes de financement participatif constituent autant des opérations à même de favoriser une nouvelle forme d'appropriation de la culture que des leviers de création de ressources

Les opérations de financement participatif / de souscription publique sont devenues une pratique courante des établissements.

¹⁸ La gouvernance du Fonds de dotation du Musée du Louvre est assurée par un conseil d'administration qui délibère sur les orientations stratégiques et qui supervise le fonctionnement du Fonds. Le conseil d'administration s'appuie sur un directeur exécutif et sur deux organes consultatifs : le comité d'investissement et le conseil d'orientation stratégique.

¹⁹ Dans le cas du Musée du Louvre, le projet de construction du Louvre Abu Dhabi conduit à une rémunération de l'ordre de 400 M€ liée à la concession de la marque du musée, dont le premier versement, de l'ordre de 150 M€, a été effectué en 2007. Ce premier versement a été capitalisé dans le fonds de dotation, créé à cette occasion. Dans le cas de la BnF, la création du fonds de dotation a été motivée par la perception en 2014 d'une donation d'un mécène américain d'une valeur d'1 M€. 300 000 € seront utilisés pour financer la rénovation du quadrilatère Richelieu et pour l'achat d'un microscope électronique. Le reliquat (700 000 €) a été placé sur le fonds de dotation, dont les recettes sont fléchées sur l'attribution de bourses de recherche en lien avec les collections de la BnF.

Sur l'échantillon des neuf établissements examinés par la mission dans le cadre de son analyse en coûts complets²⁰, cinq ont déjà eu l'occasion d'organiser des opérations de financement participatif.

Plus globalement, le baromètre de l'association du financement participatif²¹ révèle une progression très rapide du nombre de projets à financement participatifs et une mobilisation d'un nombre croissant de contributeurs (10 777 nouveaux projets au 2^{ème} semestre 2014 ; soit 25 % des 44 112 projets recensés depuis 2008), si bien que le volume de fonds collectés a doublé en un an (au 1^{er} semestre 2013, 33 M€, au 1^{er} semestre 2014, 66 M€). Le secteur culturel constitue le premier secteur mobilisant les dons²² sur des plateformes de financement participatif (la culture mobilise 61 % des projets de dons avec contrepartie et 39 % des projets de dons sans contrepartie).

Ces formes renouvelées de souscription publique peuvent être identifiées par les établissements comme un relais au mécénat des entreprises, qui seraient moins enclines, en temps de crise, à afficher un soutien par exemple à une opération de mécénat d'acquisition. En outre, **ces opérations permettent de cibler le soutien des mécènes sur les priorités identifiées par les établissements eux-mêmes**.

Au-delà des fonds levés, le financement participatif fait bénéficier les établissements d'une forte visibilité. Reposant sur le numérique et les réseaux sociaux, il favorise une nouvelle forme d'appropriation de la culture, notamment par le jeune public, plus active, faite d'interaction avec l'établissement et de partage au sein d'une communauté créée autour des projets soutenus. Le financement combine les dimensions créative, innovante, solidaire, collective :

- ♦ il existe un fort potentiel sur les établissements publics sur des projets facilement compréhensibles, emblématiques, sur lesquels ils soient en mesure de proposer des contreparties attractives parce que de nature « expérientielle » : participation active à un événement (comme figurant, en pouvant assister à des répétitions, ou visiter les coulisses, etc.) ;
- ♦ le financement participatif exige cependant un fort investissement des établissements dans les réseaux sociaux et donc la prise de risque de l'interaction directe avec l'usager.

Toutefois, les fonds levés demeurent relativement confidentiels au regard des projets soutenus.

Les sommes levées sont en effet limitées. Selon le baromètre de l'association du financement participatif, la collecte moyenne par projet (tous secteurs confondus), est de 2 411 € pour un don sans contrepartie et 3 478 € pour les dons avec contrepartie. **Le montant du don moyen est de 61 € pour une opération sans contrepartie et 52 € pour une opération avec contrepartie.** Ce résultat appelle par ailleurs une vigilance particulière dans la pratique des contreparties, dans la mesure où le montant moyen du don avec contreparties (52 €) est inférieur au plafond forfaitaire de contreparties autorisé dans le cadre d'un mécénat de particulier (BOI 5 B-10-11 du 11 mai 2011).

²⁰ Musée du Louvre, Opéra de Paris, EPDC de Versailles, RMN-GP, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, Universcience, la Bnf, CNAC-GP.

²¹ Baromètre 1^{er} semestre 2014 réalisé pour l'association Financement Participatif France par Compinnov selon les données collectées auprès de 37 plateformes en activité.

²² Le baromètre concerne aussi bien les plateformes sollicitant des dons (19,2 M€ au 1^{er} semestre 2014, soit 58,2 % des fonds collectés) que des prêts et des prises de participation.

S'agissant de souscriptions publiques, les résultats atteints par les opérations « Tous mécènes » du Musée du Louvre donnent des ordres de grandeurs légèrement supérieurs. Les recettes qui ont été collectées dans ce cadre s'élèvent respectivement : à 500 000 € auprès de 1 920 donateurs en 2011, soit un don moyen de 261 € (pour la rénovation de deux trésors du Caire) ; 800 000 € auprès de 4 600 donateurs en 2012, soit un don moyen de 174 € (pour l'acquisition de deux statuettes en ivoire classées Trésor national) ; 1 M€ auprès de 6 700 donateurs en 2013, soit un don moyen de 149 € (pour la rénovation de la Victoire de Samothrace et de l'escalier Daru).

Ces montants, plafonnés préalablement par les établissements eux-mêmes, apparaissent d'autant plus modestes qu'ils sont mobilisés à l'appui de projets emblématiques, dont le coût excède de loin les sommes levées. L'opération lancée par le Centre des Monuments Nationaux (CMN) pour la rénovation de la coupole du Panthéon a permis de collecter 80 000 €, le montant total des investissements étant estimé à 20 M€.

Aux ressources nettes dégagées par chaque opération doivent encore être déduits les frais de gestion perçus par les plateformes professionnelles auxquels les établissements peuvent s'adresser pour la mise en œuvre de telles opérations, qui s'élèvent généralement de 4 % à 10 % du montant de la collecte (et qui sont intégralement supportés par le porteur de projet en cas d'abandon²³ de l'opération).

Au-delà des campagnes ponctuelles de financement participatif, les établissements explorent d'autres supports de dons, pour des recettes, à ce jour, encore limitées.

Le Musée du Louvre a ainsi mis en place fin novembre 2011 un dispositif de don en ligne, qui a permis de dégager 2 660 € en 2012, 5 110 € en 2013 et 6 062 € en 2014 (hors dons par chèques). En moyenne, le musée estime recevoir une cinquantaine de dons hors campagne, d'une valeur de 7 500 €. Le CMN a mis en place une opération de don en caisses (possibilité de payer le billet d'entrée 1 € de plus), dont l'établissement estime qu'il devrait rapporter environ 15 000 €, mais se heurte à un manque d'adhésion des agents de caisse, peu enclins à en faire la promotion.

1.2.3. Le mécénat en nature et le mécénat de compétence demeurent minoritaires

Sur un périmètre de 15 établissements dont les données ont pu être analysées par la mission, le montant total du mécénat en nature et du mécénat de compétence valorisé en 2013 représente en moyenne 23 % des ressources de mécénat collectées (et le mécénat financier, donc, 77 %).

Le caractère encore minoritaire de cette forme de soutien est confirmé par les résultats de l'enquête de l'Admical (novembre 2014), qui révèle que le mécénat en nature et le mécénat de compétence représentent respectivement 33 % et 15 % des entreprises engagées et 10 % et 4 % des budgets consacrés au mécénat.

Sans que la mission sous-estime l'intérêt de cette formule pour certains établissements, elle relève que la Cour des Comptes a identifié dans un précédent rapport²⁴ certaines dérives dans la valorisation de ce type d'intervention, exigeant, compte tenu de leur impact pour les finances publiques, une vigilance particulière des établissements vis-à-vis d'une part de la réalité du besoin que les mécènes se proposent ainsi de satisfaire et d'autre part de la valorisation de leur intervention (cf. 3.1).

²³ Les plateformes renoncent par contre en général à percevoir une rémunération en cas d'échec de l'opération, c'est-à-dire si le montant de don collecté n'atteint pas l'objectif fixé.

²⁴ Cour des Comptes, *Les musées nationaux, une décennie de croissance*, mars 2011.

2. Le mécénat représente une ressource fragile, dont on ne peut attendre un financement stable du fonctionnement des établissements et dont les coûts, liés à la prospection des mécènes et aux contreparties qui leur sont accordées à titre gratuit, réduisent l'effet de levier attendu de la dépense fiscale

2.1. Le mécénat dégage, du point de vue des établissements, une source de financement peu stable, très inégalement répartie entre les établissements et largement fléchée sur des dépenses spécifiques

2.1.1. Les ressources de mécénat sont instables

Le montant des ressources de mécénat collectées varie significativement d'une année sur l'autre, au global sur l'échantillon d'EP analysé par la mission, et, *a fortiori*, pour chaque établissement pris individuellement²⁵.

En moyenne, pour chacune des années de la période 2004-2013, la somme des ressources de mécénat d'investissement collectées par l'ensemble des établissements analysés s'est élevée à 41,6 M€, avec un écart type de 49 M€, **soit des variations du simple au double (118 %) entre les années**. Cette volatilité des ressources de mécénat d'investissement peut s'expliquer par la prise en compte des donations en nature²⁶. Pour le Musée d'Orsay par exemple, la période a été marquée par la comptabilisation de donations importantes sur certains exercices (34,7 M€ en 2009, 10,7 M€ en 2010 et 39,5 M€ en 2013).

Sur la même période, concernant le mécénat de fonctionnement, les ressources reçues par les établissements du périmètre analysé²⁷ se sont élevées à 37,2 M€ par an, avec un écart-type entre les années de 18,9 M€, **soit une variation de plus de 50 % des ressources dégagées d'un exercice à l'autre**.

Conscients de l'enjeu que représente la pérennisation de ces ressources, certains établissements tentent d'orienter leurs mécènes vers des formules d'engagement pluriannuel, notamment à l'appui de projets spécifiques²⁸, ces formules n'ayant toutefois pas pu être généralisées dans la totalité des établissements²⁹. Un établissement a souligné que la stabilité des dispositifs fiscaux constitue un élément de contexte incontournable pour sécuriser des engagements de long terme. Les ressources de mécénat sont très inégalement réparties entre les EP.

²⁵ Par exemple, entre 2011 et 2012, puis entre 2012 et 2013, les ressources de mécénat de fonctionnement de la BnF ont évolué de +20,4 % à -5,8 % ; celles de la Comédie Française de -19,8 % à +19,4% ou encore celles du théâtre national de l'Odéon, de +588 % à +8,9 %.

²⁶ Conformément à l'avis n° 2012-07 du 18 octobre 2012 relatif aux biens historiques et culturels du conseil national de normalisation des comptes publics, les biens figurant à l'inventaire des collections des musées de France, à compter de la date d'entrée en vigueur de l'avis, ainsi que les biens historiques et culturels qui seront acquis à titre onéreux sont comptabilisés au coût d'acquisition ; les biens qui seront reçus à titre gratuit (dons, dations ou legs) sont comptabilisés à la valeur dite « fiscale » 1 ou à la valeur à dire d'expert.

²⁷ Sur les 28 établissements retenus dans le périmètre, deux (Château de Fontainebleau, 2009 et Château de Chambord, 2005) ont obtenu le statut d'EP au cours de la période étudiée et n'ont renseigné les données financières demandées qu'à compter de cette date.

²⁸ Les Arts Décoratifs ont ainsi conclu des conventions triennales avec certains donateurs pour le financement de la numérisation des collections ou la restauration des dessins de la donation Jean Dubuffet.

²⁹ Un établissement relève ainsi dans sa réponse au questionnaire adressé par la mission que ses mécènes ne souhaitent pas s'engager sur une base pluriannuelle, quand bien même certains renouvèlent leur soutien d'une année sur l'autre.

2.1.2. Les ressources de mécénat sont très inégalement réparties entre les établissements

Les «grands établissements» parviennent à capter une part très significative des ressources de mécénat.

En 2013, sur le périmètre analysé, les ressources de mécénat de fonctionnement s'élèvent en moyenne à 1,34 M€, avec un écart type de 1,65 M€, soit une variation de plus du simple au double entre établissements. **Le musée du Louvre, l'EPDC de Versailles, l'Opéra de Paris collectent à eux trois plus de 40 % des ressources totales de mécénat de fonctionnement en 2013.**

Concernant le mécénat d'investissement, les ressources sont encore davantage concentrées. En 2013, la moyenne du périmètre est à 2,49 M€, l'écart type à 7,93 M€, et **trois établissements (le musée du Louvre, le musée d'Orsay et l'EPDC de Versailles) collectent 91 % des ressources totales.**

2.1.3. Les ressources de mécénat sont difficilement mobilisables pour le financement du fonctionnement courant des établissements

Les ressources de mécénat sont peu mises à contribution pour le financement global des établissements.

Les établissements rencontrés par la mission soulignent que les mécènes peuvent être mobilisés sur des projets leur offrant une certaine visibilité et qui sont en lien direct avec l'identité de chaque établissement et, pour certains, considèrent qu'il ne leur appartient pas de financer plus globalement des organismes qui bénéficient par ailleurs du soutien de la puissance publique.

Selon les établissements interrogés, les opérations financées par le mécénat consistent en « *des projets stratégiques et des manifestations sur programmes (expositions)* », « *soit des expositions, soit des projets thématiques de type mécénat croisé (culture/accessibilité, culture/éducation, culture/diversité)* » ou encore « *d'une part [des] grandes opérations que ni la subvention d'investissement de l'Etat ni la CAF de l'établissement ne permettent de couvrir ([restauration de bâtiments ou de monuments]) et d'autre part des opérations plus modestes ([restauration du mobilier et aménagement des jardins]) qui permettent de recueillir des financements d'un plus grand nombre d'acteurs* ». Pour l'un d'entre eux, la répartition entre les domaines d'activité soutenus par le mécénat est la suivante : « *acquisitions (82,9 %), activités de diffusion comme les expositions, les éditions et les conférences (12,4 %) ; numérisation (1,3 %) ; restauration (1,2 %)* ».

La part des ressources de mécénat non affectée à des projets spécifiques (acquisitions, expositions, programmes éducatifs) n'excérait pas, pour le Musée du Louvre en 2008, 11 % des ressources totales de mécénat collectées.

Les établissements du spectacle vivant semblent rencontrer une difficulté supplémentaire à mobiliser les ressources de mécénat sur la production de spectacles. Certains établissements font valoir que les mécènes peuvent être peu enclins à s'associer à un processus créatif dont l'aboutissement est peu maîtrisable. Un établissement souligne ainsi que le mécénat reçu entre 2009-2011 était quasi intégralement consacré à l'éducation artistique (100 % des recettes de mécénat en 2009 ; 76 % en 2010 et 95 % en 2011). Il est à noter que cette part s'est récemment réduite, à la faveur d'une démarche de l'établissement, en 2012 (38 %) et 2013 (23 %), les donateurs ayant les deux dernières années contribué principalement au financement de l'activité artistique.

Si la mobilisation des mécènes au soutien de la programmation culturelle des établissements permet de faire bénéficier leur principale mission d'une ressource supplémentaire, elle n'est pas sans exiger une vigilance afin que soit garantie l'indépendance de leur politique scientifique et culturelle, conformément aux priorités qu'a pu leur fixer, par ailleurs, la puissance publique.

Conscients des difficultés que peut soulever le « fléchage » des recettes de mécénat, certains établissements tentent de promouvoir un soutien institutionnel.

Un établissement a souligné « *[entendre] se doter à présent d'une stratégie pour associer de manière à la fois plus pérenne et plus globale des donateurs soutenant directement l'institution, et non pas seulement ses programmes* ». Plusieurs établissements ont décrit à la mission une stratégie axée sur la création de « cercles » ou de « clubs » de mécènes (individuels et/ou entreprises) visant à fidéliser les donateurs et à les mobiliser non sur des opérations identifiées mais au soutien global de l'établissement (par exemple, Club des Partenaires des Arts Décoratifs, Cercle de l'Odéon, etc.). Les établissements concernés peuvent alors faire valoir que cette stratégie exige toutefois d'y consacrer des ressources –en temps humain notamment- importantes (animation du cercle, mise en place d'une relation personnalisée avec les mécènes, communication sur l'actualité de l'établissement, organisation de rencontres etc.), alors même que la plupart d'entre eux disposent par ailleurs de sociétés d'amis qui leur sont affiliées.

La relation avec les sociétés d'amis est toutefois souvent complexe, posant des questions de pouvoir (qui décide de l'opération à soutenir ?), de capacité de collaboration entre sphère publique et société civile. Cet état de fait peut conduire à des situations de concurrence entre les services mécénat des établissements et les sociétés d'amis.

2.2. Les coûts induits par la recherche de mécénat et le poids des contreparties accordées aux mécènes limitent l'effet de levier attendu de la dépense fiscale

2.2.1. Sur l'échantillon de sept établissements examinés en coûts complets par la mission sur l'année 2013, le bilan financier de l'activité de mécénat est positif pour cinq d'entre eux et négatif pour deux d'entre eux

Encadré 1 : Remarque méthodologique

La méthodologie appliquée ici a consisté :

- à inclure dans les produits le mécénat financier de fonctionnement et d'investissement identifié par les établissements en 2013, tel que renseigné dans la ventilation des ressources propres. Ne sont donc pas pris en compte le mécénat en nature ou de compétences, les parrainages et partenariats et le mécénat d'acquisition (valorisé au bilan et destiné à intégrer les collections nationales et non le patrimoine de l'EP) ;
- à imputer en coûts directs les charges identifiées et renseignées par les établissements (notamment la masse salariale des agents affectés) et en coûts indirects une partie des fonctions supports ;
- à déduire du montant du mécénat de fonctionnement et d'investissement, un montant de 25 % représentant les « moindre recettes » équivalentes au plafond des contreparties et remerciements autorisés. Cette moindre recette calculée est conventionnelle et conduit à systématiser l'hypothèse d'une moindre recette, alors que certaines contreparties offertes auraient pu ne pas faire l'objet d'une vente ou d'une prestation tarifée, en l'absence de demande. Il n'était pas possible pour la mission d'évaluer précisément, au vu des types de prestations offertes, du niveau de pression des demandes concurrentes (locations), des agendas d'occupation des espaces, etc., la réalité du manque à gagner lié aux contreparties offertes par chaque établissement. De même la mission n'a-t-elle pas cherché à expertiser la valorisation faite des contreparties immatérielles, comme la mention du nom ou du logo des entreprises mécènes sur les documents de communication de l'établissement. Il demeure que, la méthode choisie reflète, du point de vue de la mission, la réalité de la pratique des contreparties telle qu'elle a été rapportée, ainsi que l'impact qu'elle peut avoir de façon plausible sur les autres activités de développement des ressources propres mises en œuvres par les établissements et concurrentes sur les mêmes espaces ou à travers des mêmes prestations ;
- cette méthode de valorisation rend compte de la réalité de la pratique du mécénat, qui mobilise, dans les contreparties offertes, des prestations par ailleurs commercialisées par les établissements (locations d'espaces, billets d'accès etc.), au point parfois d'exiger un pilotage conjoint de ces différentes activités (élaboration d'un calendrier des locations) de sorte que, dans plusieurs des établissements rencontrés ce soit le même service, voire les mêmes collaborateurs, qui sont en charge à la fois de l'activité de mécénat et de celles de locations d'espaces ;
- imputer en coûts indirects une charge représentant la dépense fiscale associée, estimée à 60 % du montant du reçu fiscal émis par l'établissement ou 60 % du montant du mécénat reçu après déduction du mécénat étranger³⁰. La mission est donc partie de l'hypothèse d'une utilisation à plein des dispositifs fiscaux, faute d'éléments d'information précis sur les renoncements à les solliciter. Toutefois, tout en incluant le mécénat étranger dans les produits de mécénat, la mission ne l'a pas pris en compte pour estimer le montant de la dépense fiscale associée.

³⁰ La dépense fiscale associée au mécénat représente 66 % des montants des dons des particuliers et 60 % des dons des entreprises.

Annexe IV

D'un point de vue global, pour deux des sept établissements analysés, l'activité de mécénat présente, indépendamment des sommes initialement levées, un bilan financier négatif (graphique *infra*). Cela signifie que dans ces deux cas l'effort fiscal consenti n'a, comparé à une subvention d'un même montant, représenté pour l'établissement aucun effet de levier, ce qui ne répond pas à l'effet l'entrainement de fonds privés attendu du dispositif d'incitation au mécénat.

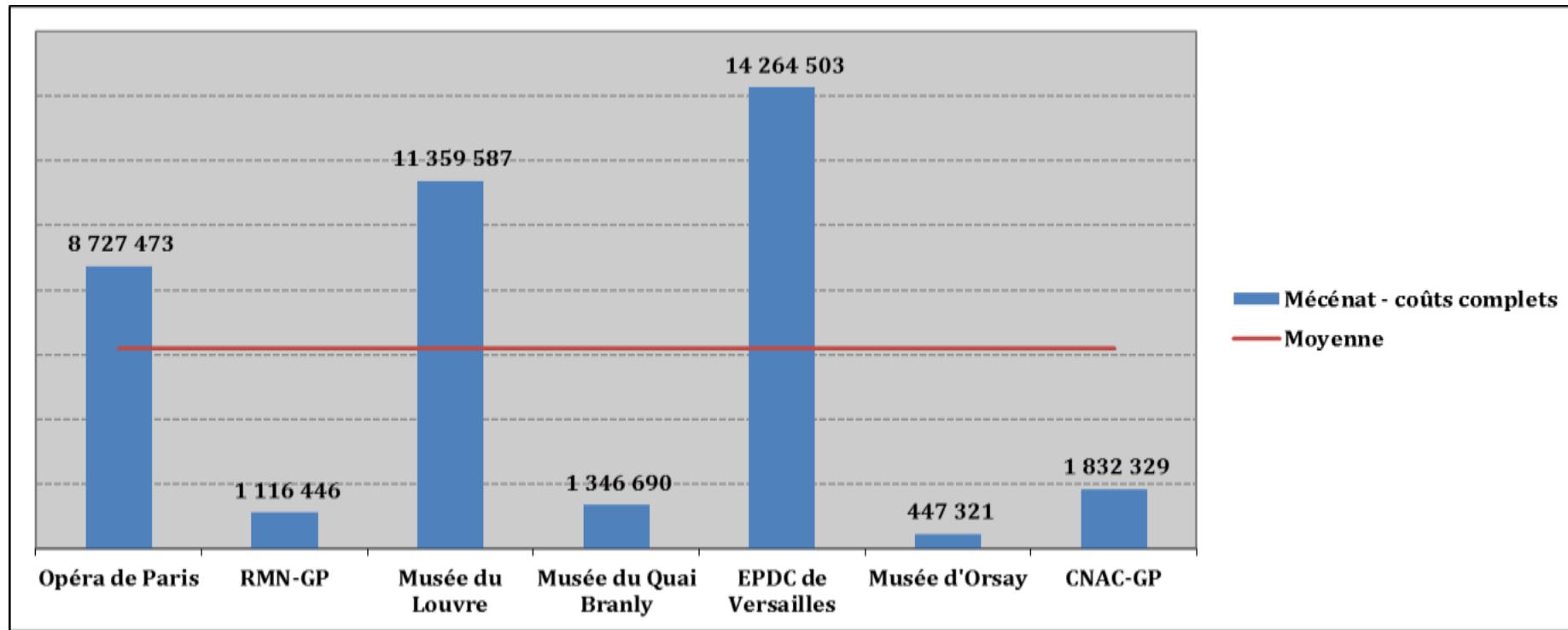
Ce résultat doit en outre être mis en relief au regard de la composition de l'échantillon analysé en coûts complets. Sont inclus dans le périmètre de l'étude en coûts complets les établissements (Musée du Louvre, 14 M€ en 2013 ; EPDC de Versailles, 15,8 M€ et Opéra de Paris, 9,4 M€) dont les ressources de mécénat sont parmi les plus élevées au regard de l'ensemble des 33 établissements rencontrés (en moyenne, le mécénat rapportait 1,6 M€ en 2012 et 1,9 M€ en 2013³¹).

Au global, compte tenu du système fiscal en vigueur et de la pratique qui semble habituelle selon les éléments fournis à la mission, de contreparties accordées à titre gratuit à hauteur de 25 % des sommes reçues, **le mécénat ne permet d'atteindre un résultat global positif qu'à condition que les coûts engagés par les établissements ne dépassent pas 15 % des dons reçus³²**.

³¹ 1,9 M€ hors donation exceptionnelle du Musée d'Orsay, 3,11 M€ en incluant le Musée d'Orsay dans le périmètre.

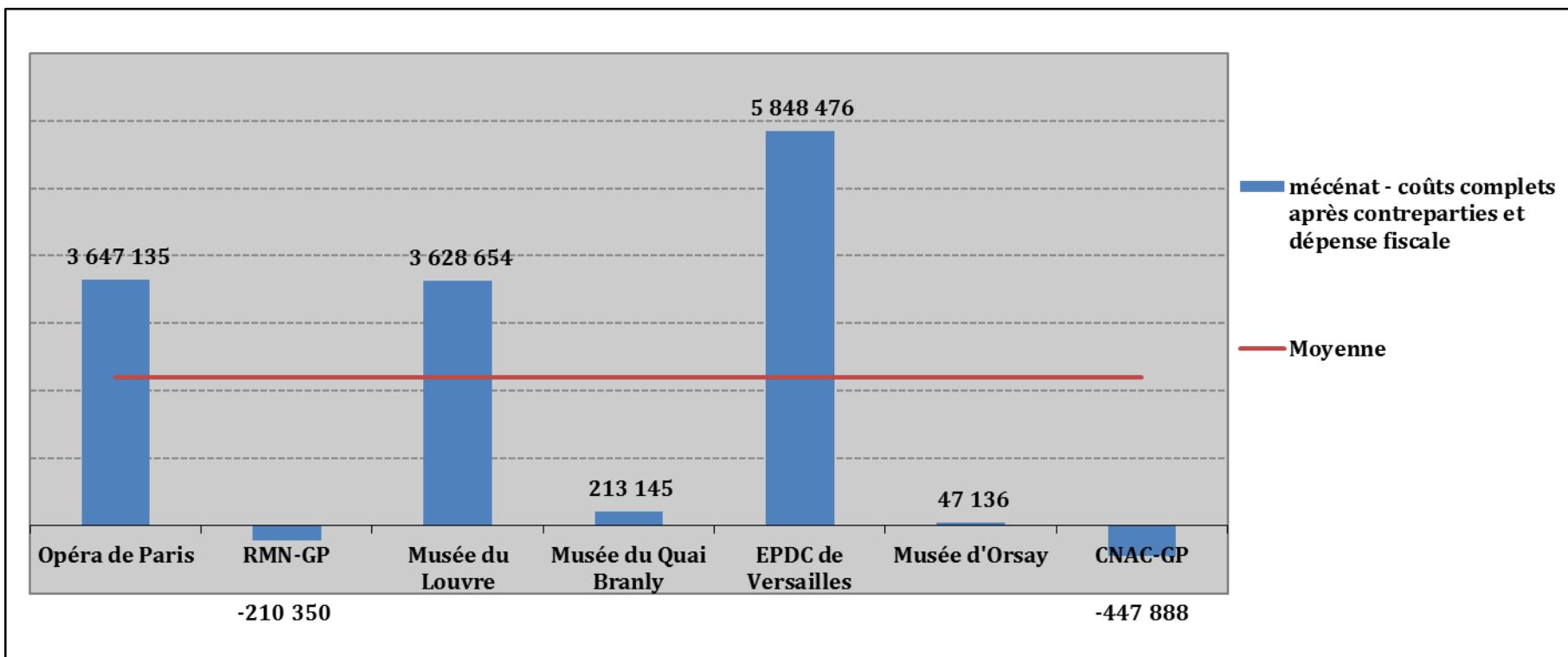
³² Soit, pour une ressource moyenne de 1,9 M€ en 2013, 285 000 €.

Graphique 4 : Résultat de l'activité de mécénat – point de vue des établissements (2013, en €)



Source : Mission.

Graphique 5 : Résultat de l'activité de mécénat – point de vue global (prise en compte des contreparties et des dépenses fiscales) (2013, en €)



Source : Mission.

Annexe IV

Tableau 1 : Décomposition du bilan financier de l'activité de mécénat, 2013 (en €)

	Opéra de Paris *	RMN-GP *	Musée du Louvre *	Musée du Quai Branly	EPDC de Versailles	Musée d'Orsay	CNAC-GP
Ressource de mécénat	9 397 274,34	2 427 183,52	14 014 974,75	1 805 720,07	14 701 505,00	590 678,66	2 998 162,50
Coûts complets *	669 801,70	1 310 738,00 (*)	2 655 387,91	459 030,21	437 001,99	143 357,48	1 165 833,65
Part du mécénat dans les charges ventilées en comptabilité analytique (en %)	0,35	0,73	1,52	1,64	0,48	0,26	1,17
Estimation de la dépense fiscale ³³	5 080 337,60	720 000,00	4 227 189,13	682 114,80	4 740 650,93	252 516,00	1 530 675,90
Estimation des contreparties	Déjà déduites des produits imputés dans la comptabilité analytique de l'EP	606 795,88	3 503 743,69	451 430,02	3 675 376,25	147 669,67	749 540,63

Source : Mission.

*comptabilité analytique propre aux établissements.

NB : Les coûts complets identifiés pour le Musée du Quai Branly ne tiennent pas compte du Contrat Multi Service (33M €) propre à cet établissement, les coûts indirects associés n'ayant pas été déversés sur l'activité de mécénat.

³³ Après déduction du mécénat étranger ou sur la base du montant des reçus fiscaux émis par les établissements (RMN-GP, Musée d'Orsay, Musée du Quai Branly).

2.2.2. La chronique de la dépense fiscale associée au mécénat culturel n'est pas connue

Il importe de rappeler que le dispositif fiscal français est exemplaire :

- ◆ car reposant sur une réduction fiscale et non une déduction des sommes versées de l'assiette de l'impôt ;
- ◆ par la possibilité pour les mécènes de recevoir des contreparties (communication, prestations etc.) ;
- ◆ par les mesures spécifiques incitatives prises en faveur du mécénat culturel (élargissement de la réduction d'impôt pour dons à la fondation du patrimoine destinés aux travaux de rénovation des monuments historiques privés³⁴ ; ouverture du bénéfice des dispositifs de mécénat aux organismes du spectacle vivants, quand bien même ils sont assujettis à la TVA ou à l'IS³⁵ ; réduction d'impôt majorée au taux de 90 % pour l'acquisition de trésors nationaux ; déduction d'une somme égale au prix d'acquisition d'une œuvre d'un artiste vivant du résultat imposable – article 238 bis AB du CGI).

Tableau 2 : Dispositifs fiscaux associés au mécénat – comparaison internationale

Pays	Niveau de l'avantage	Plafonnement de l'avantage
France	Réduction d'impôt de 60 % du montant du don Contreparties dans la limite de 25 % du montant du don	0,5 % du chiffre d'affaire (report possible sur cinq exercices) ou 20 % du revenu imposable
Allemagne	Déduction de 100 % du revenu imposable	20 % du revenu ou 4 % du chiffre d'affaire. possibilité de report sur 5 exercices
Belgique	Déduction de 100 % du revenu imposable	5 % du bénéfice net, plafond global de 500 000 €
États-Unis	Déduction de 100 % du revenu imposable	10 % du revenu imposable
Royaume-Uni	Déduction de 100 % du revenu imposable	Pas de plafond

Source : Mission.

Encadré 2 : Présentation des dispositifs fiscaux associés au mécénat

<p>La loi du 1^{er} août 2003 a sensiblement renforcé l'économie générale du mécénat, en passant d'une déductibilité des dépenses du résultat imposable à une réduction de l'impôt dû.</p> <p>Mécénat de droit commun :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ réduction d'IR égale à 66 % des versements effectués au bénéfice notamment d'organismes ayant un caractère culturel (article 200-1 ter du CGI), dans la limite de 20 % du revenu imposable ; ◆ réduction d'IS égale à 60 % des versements effectués au bénéfice notamment d'organismes ayant un caractère culturel (article 238 bis du CGI), dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires ; l'excédent peut être reporté sur les cinq années suivantes et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions ; ◆ Réduction d'ISF égale à 75 % des versements effectués au bénéfice des fondations reconnues d'utilité publique ayant notamment un caractère culturel (article 885-0 V bis du CGI), dans la limite de 50 000 € annuels ; dispositif instauré par la loi n° 2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, au titre des aménagements de l'ISF) ; l'excédent peut être reporté sur les cinq années suivantes et ouvre droit à la réduction d'impôt

³⁴ Loi n° 2006-1666 du 21 décembre 2006 modifiant l'article 200 du CGI.

³⁵ Loi n° 2007-1824 du 25 décembre 2007 modifiant l'article 200 du CGI.

dans les mêmes conditions. La part du don qui a donné lieu à réduction d'ISF (y compris les 25 % qui n'ont pas donné lieu à réduction fiscale) est exclue de tout autre avantage fiscal, notamment sur l'IR.

Mécénat associé à l'acquisition d'œuvres

- ◆ Réduction d'IS égale à 90 % des versements effectués pour l'acquisition de Trésors nationaux (article 238 bis-0 A du CGI)³⁶ ; mécanisme étendu aux œuvres d'intérêt majeur en 2003.

Valeur maximale des contreparties

La valeur maximale des contreparties dont les mécènes sont autorisés à bénéficier a été fixée à 25 %, sans que cette valeur n'ait été inscrite dans les instructions fiscales afférentes (cf. *Bulletin officiel des impôts (BOI) 4 C-2-00, n°86 du 5 mai 2000, et 4 C-5-04, n° 112 du 13 juillet 2004*) se bornent à faire référence à « une disproportion marquée » entre les sommes données et la valorisation de la contrepartie rendue par l'organisme bénéficiaire des dons. La charte relative au mécénat élaborée par le MCC relève que « *selon une pratique communément admise et en vigueur dans le secteur culturel, l'éligibilité des versements des entreprises au bénéfice de l'avantage fiscal n'est pas remise en cause si la valeur des contreparties matérielles et immatérielles ne dépasse pas 25 % du montant du don* ».

Exemples de contreparties

- contreparties symboliques : octroi d'un titre honorifique, droit de vote ou d'éligibilité à l'organe dirigeant ;
- attribution de biens matériels de faible valeur (insignes, cartes de vœux) ;
- envoi de publications, bulletins d'information ;
- accès aux biens et prestations de service proposées par ailleurs par l'établissement (édition, privatisations d'espaces, billets de visite, etc.)
- indication du nom ou du logotype du donneur (entreprise).

Le mécénat comme contrepartie de la circulation des œuvres

La coopération entre musées prévoit, au nom de pratiques déontologiques fortement ancrées, que les prêts d'œuvres sont consentis à titre gratuit entre les musées, moyennant la possibilité d'une réciprocité.

Les pratiques de coopération tarifées impliquant la circulation d'œuvres ont parfois été qualifiées de « mécénat ».

La fiscalité des fonds de dotation³⁷ - *crowd funding*

Les fonds de dotation sont éligibles aux régimes fiscaux du mécénat ; mais, ainsi que le rappelle la charte relative au mécénat du MCC, « *la vocation d'un fonds de dotation est d'attirer des fonds privés et qu'aucun moyen public, de quelque nature qu'il soit, ne peut lui être apporté. Il peut être dérogé à cette interdiction, à titre exceptionnel, pour une œuvre ou un programme d'actions déterminé, au regard de son importance ou de sa particularité. Les dérogations sont accordées par arrêté conjoint des ministres chargés de l'économie et du budget.* »

Les dons effectués par les particuliers ou les entreprises au profit des fonds de dotation (indifféremment au titre de la dotation initiale ou pour les fonds déjà existants) ouvrent droit au régime fiscal du mécénat prévu aux articles 200 et 238 du CGI (mécénat de droit commun *infra*) dès lors que les fonds de dotation bénéficiaires répondent à deux conditions cumulatives :

- ils sont d'intérêt général (notamment ne font pas l'objet d'une gestion intéressée et n'exercent pas d'activité lucrative) ;
- ils exercent une activité éligible au mécénat ou reversent les revenus tirés des dons et versements reçus à certains organismes pour lesquels les dons et versements effectués

³⁶ La réduction d'IS égale à 40 % des sommes engagées par une entreprise pour l'acquisition, pour son propre compte d'un bien classé Trésor national ne concerne pas des sommes directement versées au bénéfice des établissements culturels, elle n'est pas intégrée au périmètre de cette étude.

³⁷ BOI FIP n° 40 du 9 avril 2009 4 C-3-09.

Annexe IV

directement à leur profit sont également éligibles au régime du mécénat. Le fonds de dotation constitue donc une structure transparente, entre le donneur et le bénéficiaire, du point de vue fiscal. Les fonds sont à même de produire eux même les reçus fiscaux.

Pour autant, compte tenu des montants qu'elle est susceptible d'atteindre, et de son impact sur le bilan financier du mécénat, **l'identification précise de la dépense fiscale consentie par l'État est un élément d'information nécessaire à l'évaluation des dispositifs fiscaux et de la façon dont ils ont été utilisés par les organismes culturels de l'État**. Or, comme a déjà pu le souligner la Cour des Comptes³⁸, la chronique de la dépense fiscale spécifiquement associée au mécénat culturel demeure, à ce jour, indisponible.

Ainsi, les PAP et les RAP de la mission Culture ne comportent pas d'évaluation chiffrée des dépenses fiscales associées aux deux dispositifs de droit commun (article 238 bis et 200-1 ter du CGI) et les services de la DGFIP ne sont pas en mesure d'isoler le mécénat culturel dans le montant de la dépense fiscale totale (art. 238 bis CGI, art. 200 CGI, art. 885-0-V bis CGI) associée au mécénat de droit commun (voir tableau 3 ci-dessous).

³⁸ Cour des Comptes, « *les musées nationaux après une décennie de transformation* », mars 2011.

Annexe IV

Tableau 3 : Chronique de la dépense fiscale correspondant aux dispositifs de mécénat-entreprises et particuliers-tous secteurs confondus en M€

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Art. 238 bis CGI –mécénat des entreprises	90	150	170	235	285	326	331	570	667	675	750	790
Art. 238 bis-0 A CGI –trésors nationaux	5	25	20	10	25	17	9	15	16	7	10	10
Art 238 bis AB CGI – acquisitions d'œuvres originales d'artistes vivants	0	1	1	3	3	3	5	3	9	7	7	7
Art 200 CGI –mécénat des particuliers	590	700	820	835	925	989	1 000	1 090	1 155	1 240	1 335	1 435
Art 885 0-V bis CGI –mécénat ISF	-	-	-	40	40	51	77	86	74	112	112	112
Total dépense fiscale tous secteurs	685	876	1 011	1 123	1 278	1 386	1 422	1 764	1 921	2 041	2 214	2 354

Source : DGFiP. Note du 7 janvier 2015. Calculs mission pour l'estimation de la part du secteur culturel.

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

3.1. Renforcer le suivi des résultats du dispositif fiscal associé au mécénat

En dépit des sommes concernées (701 M€ sur le seul périmètre analysé par la mission entre 2004 et 2013 et hors donations en faveur des collections et mécénat d'acquisition), la chronique de la dépense fiscale associée au mécénat culturel n'est connue ni du ministère des finances ni du ministère de la culture et de la communication ou des établissements concernés.

Pour y remédier, il conviendrait **d'identifier dans les RAP des programmes concernés (essentiellement 175 et 131) le montant de la dépense fiscale induite par l'ensemble des dispositifs de mécénat, ou à tout le moins une estimation.**

En outre, compte tenu de l'impact de la politique de mécénat sur les finances publiques, et du manque de visibilité sur les opérations de mécénat, notamment les contributions en nature, les établissements devraient adresser chaque année à la tutelle un document de synthèse présentant les montants de mécénat collectés, par nature d'apport (financier, de compétence, en nature) et qualité des donateurs (personne physique, entreprise, mécène étranger), le montant des reçus fiscaux délivrés au titre de l'exercice écoulé ainsi que la valorisation commerciale –en moindres recettes- des contreparties mobilisées au titre des opérations de mécénat.

Le MCC a fait valoir³⁹ qu'il « *partage l'appréciation de la Cour sur le caractère perfectible du suivi par l'Etat des résultats du dispositif fiscal associé au mécénat* » et « *en particulier, que l'autonomie reconnue aux établissements, auxquels il revient de délivrer directement les reçus fiscaux relatifs aux dispositifs de droit commun rend plus difficile un suivi très précis par ses services.* ».

De plus, les établissements devraient être particulièrement vigilants sur **la valorisation du mécénat en nature et de compétence**, qui doit être faite au regard du **coût exact supporté par l'entreprise à raison du don qu'elle effectue**.

La Cour des Comptes a relevé dans un rapport de 2011⁴⁰ que des écarts importants avaient pu être relevés entre l'estimation faite par l'administration du coût de la prestation et le montant déclaré par l'entreprise mécène et reprise par l'organisme bénéficiaire sur le reçu fiscal délivré.

Compte tenu de ces éléments, la mission fait sienne la recommandation de la Cour des Comptes consistant à demander aux établissements de **subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports, puis de subordonner la délivrance de l'attestation fiscale à la production d'un compte d'opération certifié.**

³⁹ Réponse du ministère de la culture et de la communication, Rapport de la Cour des Comptes, *Les musées nationaux après une décennie de transformation*, mars 2011.

⁴⁰ Cour des Comptes, *Les dépenses de l'Etat en faveur des musées nationaux : une décennie de croissance*, mars 2011. L'exemple ici évoqué est celui du mécénat de travaux pour la restauration de l'escalier à double hélices du Château de Chambord, dont le montant total des travaux nécessaires avait été évalué par l'architecte des bâtiments de France à 192 000 € et qui a donné lieu à une remise de déclaration de la valeur des travaux, sous forme de reçu fiscal, pour un montant de 1 M€.

3.2. Stabiliser la méthodologie de valorisation des contreparties

L'octroi de contreparties dans le cadre de conventions de mécénat relève d'une instruction de l'administration fiscale à l'égard des particuliers et d'une pratique admise à l'égard des entreprises.

L'instruction fiscale 5-B-10-11 du 2 mai 2011 précise, s'agissant du mécénat des particuliers, que les contreparties sont plafonnées à hauteur de 25 % du montant du don dans une limite forfaitaire de 65 €. A l'inverse, concernant le mécénat des entreprises, l'administration fiscale n'a jamais expressément fixé un montant de contrepartie mais considère que « *le bénéfice du dispositif en faveur du mécénat ne sera remis en cause que s'il n'existe pas une disproportion marquée entre les sommes données et la valorisation de la prestation rendue* » (Instruction fiscale du 26 avril 2000 - BOI 4 C-2-00).

La pratique conduit aujourd'hui à ce que le bénéficiaire du mécénat propose de façon assez générale à l'entreprise mécène des « contreparties » dans la limite de 25 % du montant du don, ainsi que le rappelle le MCC dans sa charte relative au mécénat culturel. Le MCC⁴¹ appelle par ailleurs à la vigilance des établissements bénéficiaires, auxquels il « rappelle qu'il appartient aux organismes bénéficiaires de veiller à ce que l'octroi d'autres contreparties à caractère matériel ne se fasse pas au détriment de l'exercice de leur mission d'intérêt général ».

Dans cet objectif, comme dans celui de dynamiser les ressources propres, il conviendrait d'harmoniser la valorisation des contreparties, notamment immatérielles, entre les établissements, sur le modèle proposé par la charte du mécénat culturel du MCC.

L'un des établissements rencontré identifie à cet égard « *une surenchère des contreparties liée notamment au manque d'homogénéisation entre structures de la valorisation de la contrepartie communication* » et souligne que « *la mise en place d'une charte de mécénat et de l'utilisation des contreparties pourrait assainir les liens entre les institutions et les mécènes* ».

Si la pratique semble stabilisée concernant la valorisation, au prix commercial, des contreparties matérielles, elle ne semble pas l'être concernant les contreparties immatérielles.

Or, l'Agence pour le Patrimoine Immatériel de l'État (APIE) relève, à l'issue d'un état des lieux des pratiques de certains établissements⁴², que « *les contreparties 'image / visibilité' ont été développées le plus souvent pour permettre aux bénéficiaires de réduire les contreparties tangibles dont l'attribution pose parfois des difficultés au sein même de l'établissement. Le service mécénat des établissements est, ainsi, souvent en « concurrence » avec d'autres services (comme celui des locations d'espaces) qui voient dans l'octroi des contreparties un manque à gagner pour l'établissement* ».

De plus, il ressort de la mission que l'image, la notoriété et la marque des établissements constituent des actifs valorisables. En outre, valoriser les contreparties immatérielles permet d'assurer une « concurrence équitable » entre les établissements, de protéger les bénéficiaires d'une trop forte pression des mécènes quant à la visibilité qui leur est accordée et d'assurer une sécurité juridique et fiscale en distinguant clairement les opérations de mécénat de celles de parrainage.

⁴¹ Charte du mécénat culturel, page 8.

⁴² APIE, *Valorisation de la visibilité des mécènes sur différents supports de communication*, étude basée sur le retour d'expérience du Musée National de la Marine, du Château de Versailles, du Musée des Arts et Métiers et du Musée des Impressionnistes de Giverny, ainsi que du FRAC Centre.

Cette orientation est celle retenue dans la charte relative au mécénat culturel du MCC, qui préconise de valoriser toutes les contreparties, matérielles et immatérielles, y compris l'apposition du nom, de la marque ou du logotype du mécène sur tout support d'information ou de communication.

Compte tenu des difficultés que peuvent rencontrer les établissements pour évaluer la valeur de ces contreparties immatérielles, le MCC recommande de procéder à une valorisation à un niveau forfaitaire qui ne dépasse pas 10 % du montant du don.

Conformément aux orientations fixées par le MCC dans la charte relative au mécénat culturel, les établissements devraient établir, et actualiser, un barème de la valeur des contreparties proposées aux mécènes. Un tel instrument permettrait d'assurer une réelle transparence vis-à-vis des mécènes comme de l'administration fiscale et n'obèrera en rien leur capacité de négociation dans la mesure où les équivalents financiers des contreparties proposées par les établissements ne sont pas connus des mécènes et le barème n'est pas publié.

3.3. Prioriser les contreparties à forte valeur symbolique

Outre les contreparties matérielles et immatérielles, certains établissements proposent à leurs mécènes des contreparties symboliques (distinctions officielles, rencontres privilégiées avec les équipes artistiques ou les dirigeants, etc.).

Dans le domaine du financement participatif, la qualité de ce type de contrepartie est essentielle au succès des appels à contributions et les donateurs sont en forte demande de contreparties à même de renforcer la relation de proximité avec l'établissement, la participation à un processus créatif, l'appropriation d'une démarche culturelle.

Ces contreparties ont donc le double avantage de ne pas freiner le développement des activités commerciales et de favoriser l'adhésion des donateurs.

3.4. Explorer le potentiel du mécénat étranger

Sur des établissements dont les ressources totales de mécénat sont relativement comparables, la part du mécénat étranger varie significativement (en 2013, elle représente 46 % des ressources de mécénat de l'EPDC de Versailles, 50 % pour le Musée du Louvre, 13 % pour le CNAC-GP et 10 % pour l'Opéra de Paris), alors même que ces établissements sont dotés de structures dédiées de types sociétés d'amis étrangers. L'un des établissements souligne également que les dons sont « variables d'une année à l'autre ».

La générosité des donateurs étrangers peut à cet égard être très liée à la capacité de l'établissement de réaliser certaines activités (expositions, tournées etc.) à l'étranger. L'Opéra de Paris souligne ainsi que « *le concours des American Friends augmente fortement quand sont organisées des tournées du Ballet ou de l'Orchestre de l'Opéra de Paris aux États-Unis ou, au contraire, lorsqu'un chanteur ou une compagnie américaine est invité à se produire sur l'une des deux scènes de l'Opéra de Paris. Le montant de leur contribution peut alors [tripler] et atteindre un million de dollars environ* ».

Un des intérêts du mécénat des donateurs étrangers réside dans l'absence de dépense fiscale pour l'État français, sous réserve que l'entreprise mécène ne choisisse de faire porter le don par une succursale ou une filiale française, qui dispose de la personnalité fiscale.

La démarche de prospection du mécénat étranger mise en œuvre par les établissements rencontrés repose principalement **sur des sociétés d'amis résidents étrangers**, le plus souvent localisées aux États -Unis.

Le Musée du Louvre, qui déploie plusieurs initiatives de rayonnement à l'international (expositions à l'étranger, fouilles archéologiques, partenariats scientifiques, programmes de formation), a créé un **Cercle International** qui rassemble ces différentes communautés d'intérêt et **permet aux donateurs d'obtenir une défiscalisation dans leur pays d'origine** (soit par le biais de la société des amis américains, soit par le biais du *transnational giving Europe*⁴³ mise en œuvre via la Fondation de France).

Il est également possible d'**explorer les ressources disponibles auprès des organismes philanthropiques étrangers** (participer aux programmes de fondations étrangères), soit directement en identifiant des organismes ayant un lien avec l'identité de l'établissement (dans le cas du Château de Fontainebleau : la *French Heritage Society* est intéressée par la rénovation du pavillon de l'Étang), soit via le réseau de la Fondation de France. .

3.5. Professionnaliser la collecte des legs

Le legs est un don effectué par un acte notarial qui ne prend effet qu'à la date du décès du donateur.

Le legs ouvre droit à certains avantages fiscaux (abattement des droits de succession (article 788 III CGI) égal à la valeur des dons (en numéraire ou en nature) au profit de fondations ou associations reconnues d'utilité publique répondant aux conditions de l'article 200 du CGI. Dispositif non plafonné, mais dont le bénéfice ne peut pas se cumuler avec l'avantage relatif à l'IR).

Un projet d'article auquel a participé M^{me} Anne Krebs, chef du service des études et des recherches du Musée du Louvre⁴⁴ et qu'elle a communiqué à la mission, souligne que la collecte des legs reste peu professionnalisée dans les grandes institutions culturelles françaises, à la différence notamment des institutions nord-américaines, et en dépit des montants financiers en jeu. En France, la collecte de legs avoisine le milliard d'euros annuel pour un potentiel qui pourrait être selon cet article de huit milliards d'euros⁴⁵.

Afin d'explorer ce potentiel, les établissements pourraient déployer une stratégie de communication envers les personnes susceptibles d'envisager un legs⁴⁶

3.6. Prioriser les actions de parrainage

En 2013, **19 des 36 établissements analysés ont identifié des ressources provenant d'opérations de parrainage (ou partenariats), pour un montant total de 13,6 M€ (15,2 M€ en 2012).**

⁴³ Le TGE constitue un partenariat de fondations et d'associations européennes qui facilite les démarches du donateur auprès d'un organisme d'intérêt général situé dans l'un de ces pays partenaires en lui assurant le bénéfice de la déduction fiscale de l'État de résidence. Le donateur fait don à la fondation de son État de résidence qui établit un reçu fiscal tout en reversant, au profit de l'organisme bénéficiaire, ce don à la fondation du pays destinataire.

⁴⁴ Anne Krebs, Sophie Rieunier, Bertrand Urien, « le rôle de la générativité et de ses dimension sur le legs aux organismes culturelles : une expérience française », à paraître en 2015 dans l'*International Journal of Art Management*.

⁴⁵ Destrée, 2009 dans l'article précédent.

⁴⁶ L'article récapitule les résultats de la recherche à ce sujet en esquissant les critères d'âge, de niveau de revenu, d'étude, d'environnement familial etc. qui seraient communs aux testateurs.

Le parrainage se caractérise par un échange de biens ou de services, de valeur équivalente, entre l'établissement et une entreprise partenaire. Sur le plan fiscal, les dépenses engagées par l'entreprise dans le cadre d'une opération de parrainage sont déductibles de son résultat fiscal⁴⁷.

À la différence du mécénat, acte relevant d'un intention libérale qui suppose une disproportion marquée entre la valeur du don et celle des contreparties dont peut bénéficier le donateur, le parrainage s'inscrit, du point de vue de l'entreprise, dans une démarche de type commercial, les dépenses qu'elle engage étant destinées à promouvoir son image, ses produits et/ou ses services. Toutefois, l'octroi de contreparties, notamment de mise en visibilité, aux donateurs dans le cadre de conventions de mécénat a introduit une ambiguïté entre mécénat et parrainage, au point que l'administration fiscale se soit attachée à donner des exemples à même d'aider à qualifier convenablement chaque opération (cf. instruction fiscale 4-C-2-00 du 5 mai 2000). La charte du mécénat culturel publiée en décembre 2014 par le ministère de la culture et de la communication précise d'ailleurs que « le parrainage se distingue essentiellement du mécénat par la nature et le montant des contreparties ».

Outre la moindre dépense qu'elle induit du point de vue des finances publiques, la formule du parrainage permet de garantir un équilibre dans la transaction et de clarifier, voire d'enrichir, le sens de la relation avec l'entreprise.

L'un des établissements rencontrés a souligné que certaines entreprises manifestaient un intérêt réel pour approfondir, dans le cadre d'opération de *co-branding/co-marquage*, leurs relations avec l'établissement, de manière à réaliser une opération qui corresponde mieux à leurs attentes.

Par ailleurs, compte tenu de la concurrence identifiée entre bénéficiaires dans la recherche de mécénat, l'octroi de contreparties a acquis une importance fondamentale qui appelle de la part des bénéficiaires une vigilance particulière dans l'identification des opérations qui relèveraient en réalité du parrainage⁴⁸.

⁴⁷ Article 39-1-7 du CGI.

⁴⁸ Il résulte des dispositions de l'article 1740 A du CGI que la délivrance irrégulière de reçus permettant à une entreprise de bénéficier de la réduction d'impôt prévue à l'article 238 bis du CGI entraîne l'application d'une amende à la charge de l'organisme émetteur.

ANNEXE V

Valorisation des collections et du patrimoine immatériel

SOMMAIRE

1. LA VALORISATION DES COLLECTIONS ET PRODUCTIONS ARTISTIQUES ET DU PATRIMOINE IMMATÉRIEL RESTE PEU DÉVELOPPÉE PARMI LES ORGANISMES CULTURELS DE L'ÉTAT	1
1.1. Malgré une progression significative ces dernières années, la valorisation des collections et productions artistiques, et en particulier la réalisation d'expositions clefs en main, dispose de marges de développement importantes	1
1.1.1. <i>Représentant 7,4 % des ressources propres des organismes culturels et malgré une progression de 18,1 % de 2011 à 2013, les recettes de valorisation des collections et des productions restent relativement peu développées</i>	1
1.1.2. <i>Hormis les grands établissements, peu d'organismes culturels de l'État ont mis en œuvre une stratégie de valorisation de leurs collections.....</i>	4
1.2. La valorisation du patrimoine immatériel des organismes culturels (prestations d'ingénierie culturelle et politique de marque) est un axe d'augmentation des ressources propres encore peu développé.....	10
1.2.1. <i>Représentant 1,3 % des ressources propres des organismes culturels, la valorisation du patrimoine immatériel demeure marginale.....</i>	10
1.2.2. <i>En dehors du cas particulier du Louvre Abu Dhabi, la plupart des organismes culturels de l'État n'ont pas à ce jour de stratégie de développement de la marque au-delà de la vente de produits dérivés.....</i>	13
1.3. L'analyse en coûts complets des activités de valorisation des collections, des productions artistiques et du patrimoine immatériel, montre que certaines comme la vente d'expositions clefs en main sont bénéficiaires, alors que d'autres comme la valorisation de la propriété intellectuelle sont déficitaires.....	19
1.3.1. <i>Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'État est encore embryonnaire et la connaissance des coûts associés à la valorisation des collections, des productions artistiques et du patrimoine immatériel est limitée.....</i>	19
1.3.2. <i>La valorisation de la propriété intellectuelle présente des marges d'amélioration.....</i>	19
1.3.3. <i>L'équilibre économique des expositions itinérantes est incertain tandis que l'activité d'expositions clefs en mains, telle que développée par le Musée d'Orsay, présente un résultat fortement bénéficiaire.....</i>	21
1.3.4. <i>L'équilibre économique de l'activité d'ingénierie culturelle est fragile, faute d'identification systématique d'une demande solvable.....</i>	22
2. LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES DES GRANDS ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS PASSE PAR LE DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE D'EXPOSITIONS CLEFS EN MAIN À L'ÉTRANGER OU DE SPECTACLES AINSI QUE PAR UNE POLITIQUE DE MARQUE PLUS AMBITIEUSE	23
2.1. La vente d'expositions clefs en main et de spectacles est susceptible de dégager un gain net important pour les établissements	23
2.1.1. <i>Une politique proactive d'exportation d'expositions clefs en main doit permettre d'augmenter la notoriété de certains musées français insuffisamment connus et d'augmenter leurs ressources propres.....</i>	23
2.1.2. <i>Les établissements de spectacle vivant pourraient dynamiser leurs recettes en développant davantage la vente de spectacles.....</i>	24

2.2. Les établissements culturels français présentent, principalement les plus grands d'entre eux, un potentiel de développement de la marque qui gagnerait à être exploité	25
2.3. Les recettes sur les droits à l'image pourraient être davantage développées sous réserve de modifications législatives et réglementaires	26
2.4. Les établissements doivent s'efforcer de limiter la gratuité s'agissant des offres numériques valorisant le patrimoine	27

1. La valorisation des collections et productions artistiques et du patrimoine immatériel reste peu développée parmi les organismes culturels de l'État

1.1. Malgré une progression significative ces dernières années, la valorisation des collections et productions artistiques, et en particulier la réalisation d'expositions clefs en main, dispose de marges de développement importantes

1.1.1. Représentant 7,4 % des ressources propres des organismes culturels et malgré une progression de 18,1 % de 2011 à 2013, les recettes de valorisation des collections et des productions restent relativement peu développées

Les recettes de valorisation des collections et des productions artistiques représentent 7,4 % des ressources propres des organismes culturels (voir annexe I) et constituent donc la cinquième des neuf catégories de ressources propres.

On rappelle que la mission a déterminé, au sein des organismes retenus pour ses investigations, un périmètre restreint de 17 organismes auxquels ont été envoyés des questionnaires qualitatifs et quantitatifs plus approfondis (cf. annexe I). Dans ce cadre, les ressources propres associées à la valorisation des collections et des productions artistiques ont été ventilées selon différentes catégories de recettes :

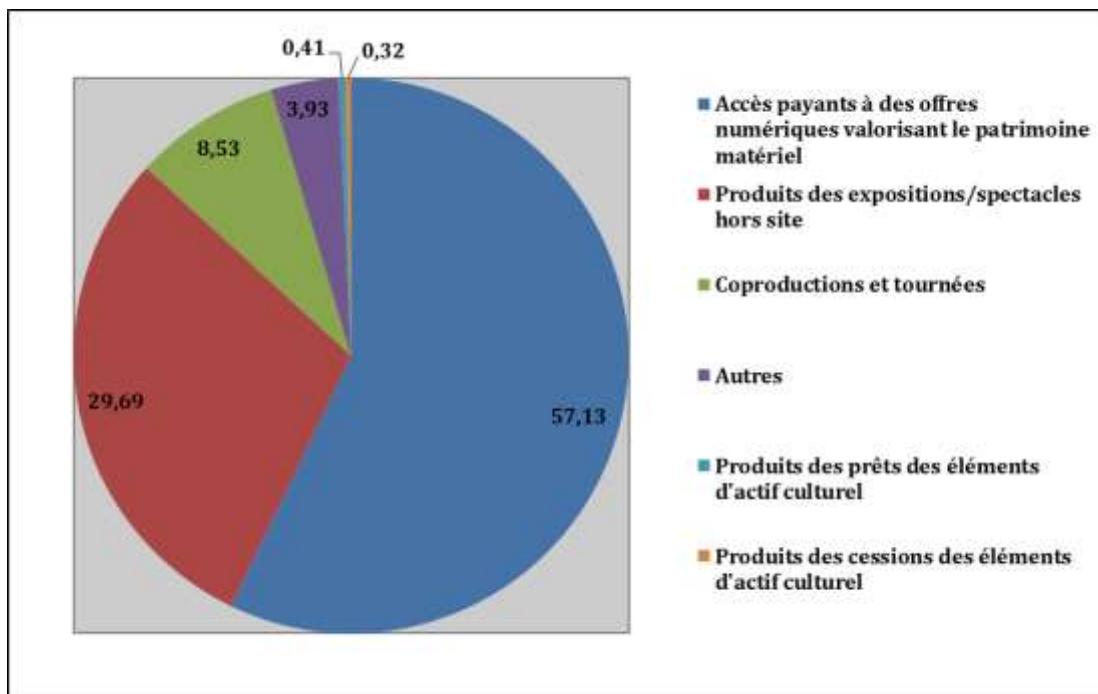
- ◆ produits des expositions et spectacles hors site ;
- ◆ coproductions et tournées (pour les établissements du spectacle vivant) ;
- ◆ produits des cessions des éléments d'actif culturel ;
- ◆ produits des prêts des éléments d'actif culturel ;
- ◆ accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine matériel ;
- ◆ autres recettes.

L'analyse de la part respective de ces 6 catégories de ressources de valorisation des collections et des productions artistiques en 2011-2012-2013 (voir graphique *infra*) pour les établissements du périmètre restreint¹ montre que :

- ◆ les recettes associées aux accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine matériel, qui concernent quasi-exclusivement l'INA et la BnF (voir *infra*), sont la principale ressource propre, à 57,1 % ;
- ◆ les produits des expositions et spectacles hors site représentent 29,7 % des ressources ;
- ◆ les coproductions et tournées (pour le spectacle vivant) représentent 8,5 % des ressources de valorisation des collections et des productions artistiques ;
- ◆ les autres formes de ressources, telles que les produits des prêts et cessions des éléments d'actif culturel, sont marginales, à hauteur de 4,7 %.

¹ Hormis le musée Guimet qui n'a pas pu être pris en compte.

Graphique 1 : Part moyenne en 2011-2012-2013 des 6 catégories de ressources de valorisation des collections et des productions artistiques en % (pour les établissements du périmètre restreint)

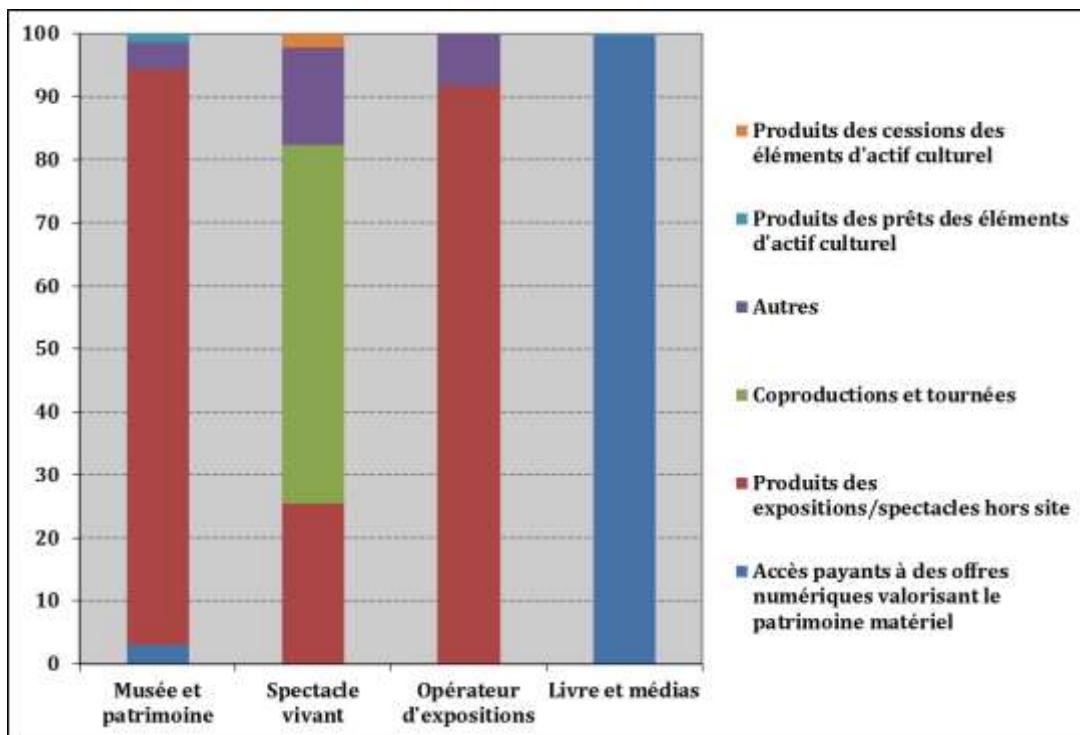


Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

La part des 6 catégories de ressources de valorisation des collections et des productions artistiques en 2011-2012-2013 est variable selon les secteurs d'activité (voir graphique *infra*) :

- pour les catégories « musées et patrimoine » (hors SCN) et « opérateur d'expositions », avec respectivement 91,3 % et 91,7 % des recettes, les produits des expositions sont la principale des ressources ;
- pour le secteur « spectacle vivant », la principale ressources est constituée par les coproductions et tournées (57,0 %) suivie par les produits des spectacles hors site (25,4 %) ;
- les recettes du secteur « livre et médias » sont exclusivement portées par les accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine matériel.

Graphique 2 : Répartition moyenne en 2011-2012-2013 des ressources de valorisation des collections et des productions artistiques par catégories d'organismes culturels en % (pour les établissements du périmètre restreint)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint², les recettes de valorisation des collections et des productions artistiques sont en hausse globale de 18,1 % sur la période 2011-2013 (voir graphique *infra*).

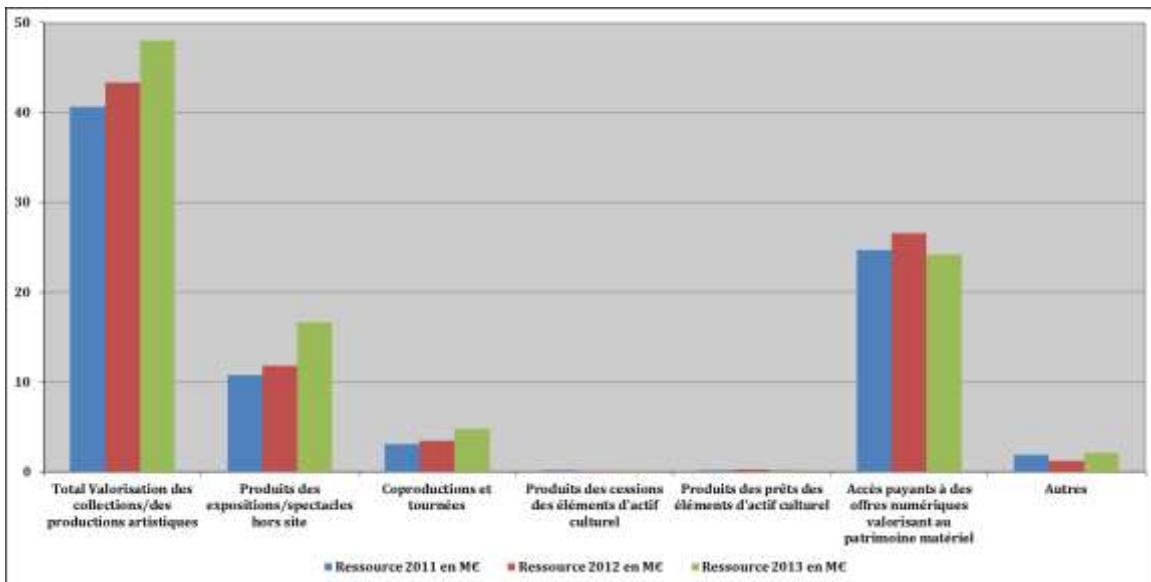
Les deux catégories de ressources en plus forte hausse sur la période sont :

- ♦ les coproductions et tournées (pour le spectacle vivant) (+57,6 %) ;
- ♦ les produits des expositions et spectacles hors site (+54,5 %).

Les ressources d'accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine sont en baisse de 1,9 % de 2011 à 2013.

² Hormis le musée Guimet.

Graphique 3 : Évolution des recettes de valorisation des collections et des productions artistiques en 2011, 2012 et 2013 en M€ selon les 6 catégories de ressources (pour les établissements du périmètre restreint)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.1.2. Hormis les grands établissements, peu d'organismes culturels de l'État ont mis en œuvre une stratégie de valorisation de leurs collections

L'analyse, à partir des questionnaires qualitatifs reçus par la mission, des politiques de valorisation des collections et des productions artistiques mises en œuvre dans les organismes culturels de l'État (voir tableau *infra*) montre les points suivants :

- ♦ les prêts ou échanges d'œuvre sont très répandus parmi les établissements mais ne font jamais l'objet de contreparties financières, dans une logique de réciprocité, hormis les éventuels frais de dossiers ou les prises en charge de frais de restauration (qui peuvent présenter un intérêt important pour l'organisme prêteur) ; l'opération Louvre Abu Dhabi (voir encadré spécifique dans la partie 1.2 *infra*) à laquelle participent plusieurs établissements du périmètre (ex : château de Fontainebleau, Cité de la céramique de Sèvres, musée d'Orsay, musée du Louvre, musée de Cluny) sera une première sur ce point puisqu'elle donnera lieu à facturation des prêts réalisés dans ce cadre, car ne se situant pas dans une logique de réciprocité) ;
- ♦ la vente d'expositions « clefs en main » est très répandue parmi les grands établissements dans des proportions financières plus ou moins importantes ; les principaux exemples de développement de cette ressource sont le Centre Georges Pompidou avec le Centre Pompidou Mobile et Centre Pompidou Provisoire notamment (voir encadré *infra*), le musée d'Orsay, Universcience et le musée Picasso qui a organisé une itinérance de ses œuvres pendant la fermeture du musée pour travaux (voir encadré *infra*) ; parmi les plus petits établissements (SCN notamment, mais également les plus petits établissements publics), la vente d'expositions reste peu répandue, hormis au musée Gustave Moreau avec des expositions au Japon ;
- ♦ les établissements de spectacle vivant ont globalement développé la vente de tournées en France ou à l'étranger. Sur ce point, les dispositions conventionnelles des établissements peuvent entraîner des contraintes sur l'organisation du travail et générer des coûts techniques qui ne peuvent être intégrés que partiellement aux prix de vente des spectacles ;

Annexe V

- ◆ certains établissements de spectacle vivant pratiquent la coproduction (ex : théâtre de l'Odéon, Opéra de Paris), ce qui permet le partage des coûts de production ;
- ◆ quelques établissements de spectacle vivant tirent un profit de la cession d'éléments d'actif tels que des décors ou des costumes (ex : Comédie française et Opéra de Paris, TNS) mais ces ressources restent marginales. Par ailleurs, plusieurs établissements rencontrés par la mission, du secteur patrimonial ou du spectacle vivant, ont cité des opérations de ce type qui n'ont pu se réaliser faute d'un dispositif juridique et financier sécurisé ;
- ◆ à quelques exceptions près (ex : BnF, Quai Branly, RMN-GP, INA ou théâtre de la Colline), aucun établissement ne perçoit de recettes issues d'accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine. En effet, les offres existantes (ex : accès à la reproduction des œuvres, visites virtuelles, diffusion des captations audiovisuelles des spectacles sur internet, etc.) sont en règle générale gratuites.

Annexe V

Tableau 1 : État des lieux des politiques de valorisation des collections et des productions artistiques mises en œuvre par les établissements

Nom de l'établissement	Prêts ou échanges d'œuvres depuis 2011	Recettes associées aux prêts ou échanges d'œuvres	Ventes d'expositions ou de spectacles "clefs en main" depuis 2011	Pour le spectacle vivant, cessions d'éléments d'actif (costumes, décors, etc.)	Accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine
Bibliothèque nationale de France	Oui	Non (envisage de mettre en place des frais de dossier)	Oui (ex: itinérance de l'exposition Depardon au Conseil général du Rhône pour 17,6 k€)	S0	Oui (ex: Gallica d'accès gratuit mais reproduction des documents payante)
Centre Georges Pompidou	Oui	Non (hormis remboursement des frais administratifs)	Oui (3,6 M€ en 2013 + 0,45 M€ pour le Centre Pompidou Mobile)	S0	Non (ressources mises à disposition gratuitement)
Château de Compiègne	Oui	Non (hormis participation aux frais de restauration)	Non	S0	Non
Château de Fontainebleau	Oui	Non (mais à venir dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Non	S0	Non
Château de Malmaison	Oui	Non	Non	S0	Non (gratuit pour les offres qui existent)
Château de Versailles	Non (l'EPV participant à l'organisation des expositions, il s'agit plutôt d'expositions clefs en main)	-	Oui (ex: «Les Fastes de Versailles» exposition organisée en 2010-2011 au Seoul Arts Center)	S0	Non
Château d'Ecouen	Oui	Non	Non	S0	Non
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	Oui	Non (mais à venir dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Non	S0	Non
Cité de la Musique	Oui	Non	Oui (ex: recettes de 60 k€ nets pour l'exposition Miles Davis à Rio de Janeiro et Sao Paulo en 2011)	Non	Non
Cité de l'architecture et du patrimoine	Oui	Non	Oui (90 k€ en 2013)	S0	Non (accès gratuit)

Annexe V

Nom de l'établissement	Prêts ou échanges d'œuvres depuis 2011	Recettes associées aux prêts ou échanges d'œuvres	Ventes d'expositions ou de spectacles "clefs en main" depuis 2011	Pour le spectacle vivant, cessions d'éléments d'actif (costumes, décors, etc.)	Accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine
CMN	Oui	Non	Oui (ex: exposition « Si les châteaux m'étaient contés... » louée à la ville de Tarascon pour le château du Roi René)	SO	Non
Comédie Française	Oui	Non	Oui (recettes de 1 000 € en 2013 expositions pour des expositions clefs en main)	Oui (mais très rare)	Non (en cours de développement)
Domaine national de Chambord	Oui	Non	Non	SO	Non (« Histopad » coproduit avec la société Normandy Production et accord avec Google pour des expositions virtuelles, mais d'accès gratuit)
Grande Halle de la Villette	SO	SO	Non	Non	Non
INA	SO	SO	SO	SO	SO
Les Arts Décoratifs	Oui	Non (hormis prise en charge des frais)	Oui	SO	Non (offre gratuite)
Mobilier National	ND	ND	ND	ND	ND
Musée d'archéologie de St-Germain	Oui	Non	Non	SO	Non
Musée des arts asiatiques Guimet	Oui	Non	Oui	SO	Non
Musée d'Orsay	Oui	Non (mais à venir dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (pratique courante, 1,8 M€ en 2013)	SO	Oui (droit d'utilisation sur les photographies)
Musée du Louvre	Oui	Non (mais à venir dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (notamment 4 avec la fondation Caixa en Espagne)	SO	Oui (accès payants à des applications mobiles)
Musée du moyen-âge de Cluny	Oui	Non (mais à venir dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (ex: « Art et Nature au Moyen Âge » à Québec en 2012)	SO	Non

Annexe V

Nom de l'établissement	Prêts ou échanges d'œuvres depuis 2011	Recettes associées aux prêts ou échanges d'œuvres	Ventes d'expositions ou de spectacles "clefs en main" depuis 2011	Pour le spectacle vivant, cessions d'éléments d'actif (costumes, décors, etc.)	Accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine
Musée du quai Branly	Oui	Non	Oui (coproductions et expositions clefs en main)	SO	Oui (applications et e-albums payants)
Musée Gustave Moreau	Oui	Non	Oui (ex: exposition à Tokyo et Nagano 2013-2014 pour 140 k€ et frais de restaurations des œuvres et des cadres)	SO	Non
Musée Picasso	Oui	Non (mais souhaite entrer dans une logique de frais de restauration et administratifs)	Oui (31 M€ de recettes pour l'itinérance des œuvres pendant la fermeture du musée pour travaux)	SO	Non
Musée Rodin	Oui	Non (hormis une redevance administrative de 200 € par œuvre pour les musées étrangers)	Oui (ex: aux Pays-Bas en 2012-2013 pour une contrepartie de 200 k€)	SO	Non
Musées nationaux du XX ^{ème} siècle	Oui	Non	Oui (reprise de l'exposition « sens dessus dessous » en Italie)	SO	Non
Odéon-Théâtre de l'Europe	SO	SO	Oui (coproductions et tournées en France et à l'étranger)	-	Non (les retransmissions sur internet sont gratuites)
Opéra-Comique	SO	SO	Non	-	Non (offres numériques gratuites: diffusion sur Culturebox et mise à en ligne à venir des archives numérisées)
Opéra national de Paris	SO	SO	Non (mais développement à venir des coproductions)	Oui (décor, costumes et accessoires pour 139 k€ en 2013)	Non (offres aujourd'hui gratuites, offres payantes à l'étude pour la future « 3 ^{ème} scène »)
Palais de Tokyo	SO	SO	SO	SO	Non

Annexe V

Nom de l'établissement	Prêts ou échanges d'œuvres depuis 2011	Recettes associées aux prêts ou échanges d'œuvres	Ventes d'expositions ou de spectacles "clefs en main" depuis 2011	Pour le spectacle vivant, cessions d'éléments d'actif (costumes, décors, etc.)	Accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine
RMN-Grand Palais	SO	SO	Oui (ex: en 2013, Braque à Houston pour 100 k€ et à Bilbao pour 85 k€)	SO	Oui (ex: applications pour expositions à 3,49 €, audioguides téléchargés à 3,59 €, e-albums à 3,90 € et films sur les expositions téléchargeables à 3€)
Théâtre national de Chaillot	SO	SO	Oui (tournées en France et à l'international, à hauteur de 130 k€ en 2013)	-	Non (retransmission sur le web des captations audiovisuelles souvent gratuites et sans réelle marge commerciale pour le théâtre)
Théâtre national de la Colline	SO	SO	Oui (vente de tournées, en France et à l'étranger)	-	Oui (vente d'une collection de DVD des captations audiovisuelles)
Théâtre national de Strasbourg	SO	SO	Oui (ex: en 2011 et 2012, Dom Juan, de Molière, avec 33 représentations vendues pour des recettes de 390 k€)	-	Non
Universcience	Non	Non	Oui (itinérance d'expositions pour 1,1 M€ annuel)	SO	Non (accès gratuit sur les réseaux)

Source : Mission à partir des questionnaires qualitatifs.

ND : Non Disponible.

SO : Sans Objet.

L'examen des questionnaires qualitatifs montre également que, s'agissant des collections des musées de France, aucun établissement du périmètre n'a envisagé de proposer le déclassement d'une ou de plusieurs œuvres selon la procédure prévue par la loi Musées du 4 janvier 2002. Seul Universcience a engagé une réflexion sur le sujet (identification des éventuels biens culturels dont disposerait l'établissement et qui pourraient être cédés) mais ne possède pas ou n'est pas censé posséder de collections d'œuvre d'art relevant du domaine public, à l'instar des autres établissements culturels.

Encadré 1 : Picasso et le Centre Pompidou Provisoire, deux exemples de valorisation des collections

Politique d'itinérance des œuvres du musée Picasso à Paris pendant les travaux :

Le musée Picasso a bénéficié de 31 M€ dégagés par la politique d'itinérance de ses œuvres pendant la fermeture pour travaux entre 2009 et 2014. Les œuvres ont ainsi circulé dans différents endroits à travers le monde, notamment aux États-Unis, en Australie, aux Émirats arabes unis ou encore en Chine.

Le Centre Pompidou Provisoire :

L'expérience accumulée à l'occasion de la réalisation du Centre Pompidou Metz, du Centre Pompidou Mobile et des très nombreuses expositions « hors les murs » organisées depuis 2007 a conduit l'établissement à proposer à des institutions étrangères l'installation de « Centres Pompidou Provisoires ».

Il s'agit d'un partenariat de 3 à 5 ans qui repose sur une installation semi-permanente d'œuvres de la collection, sur des expositions temporaires, des manifestations pluridisciplinaires et une assistance à la mise en place d'une politique des publics adaptée. La collectivité étrangère partenaire aménage un lieu situé sur son territoire, verse un *fee* annuel en échange de l'utilisation de la marque « Centre Pompidou », prend en charge les frais de production et est responsable de l'exploitation du lieu.

Ces Centres Pompidou Provisoires doivent permettre à long terme de générer des ressources propres supplémentaires. Il s'agit également –et surtout- d'installer le Centre dans des régions et des territoires dynamiques en termes de création contemporaine et de scène artistique. Une convention en ce sens a été signée le 3 septembre 2014 entre le Centre et la ville de Malaga. D'autres sont en cours de discussion avec d'autres pays (Brésil, Pologne, etc.). En retour, le Centre Pompidou perçoit de l'ordre d'1 M€.

1.2. La valorisation du patrimoine immatériel des organismes culturels (prestations d'ingénierie culturelle et politique de marque) est un axe d'augmentation des ressources propres encore peu développé

1.2.1. Représentant 1,3 % des ressources propres des organismes culturels, la valorisation du patrimoine immatériel demeure marginale

Les recettes de valorisation du patrimoine immatériel représentent 1,3 % des ressources propres des organismes culturels (voir annexe I) et constituent donc l'avant-dernière des neuf catégories de ressources propres.

Dans le cadre des questionnaires quantitatifs transmis aux 17 établissements du périmètre restreint, les ressources propres associées à la valorisation du patrimoine immatériel ont été ventilées selon différentes catégories de recettes :

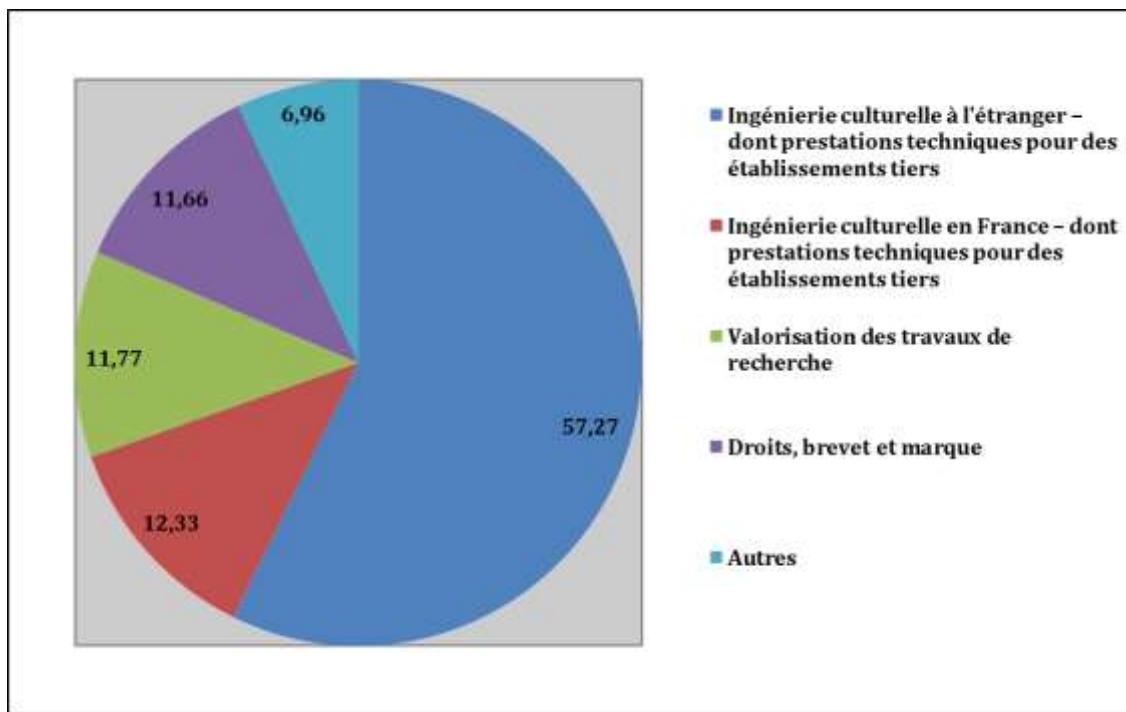
- ◆ ingénierie culturelle en France (dont prestations techniques pour des établissements tiers) ;
- ◆ ingénierie culturelle à l'étranger (dont prestations techniques pour des établissements tiers) ;
- ◆ valorisation des travaux de recherche ;

- droits, brevets et marque ;
- autres recettes.

L'analyse de la part respective de ces 5 catégories de ressources de valorisation du patrimoine immatériel en 2011-2012-2013 (voir graphique *infra*) pour les 17 établissements du périmètre restreint³ montre que :

- les recettes associées à l'ingénierie culturelle à l'étranger sont la principale ressource propre, à 57,3 % ;
- les produits de l'ingénierie culturelle en France, de la valorisation des travaux de recherche et des droits, brevets et marque représentent des parts similaires, à hauteur respectivement de 12,3 %, 11,8 % et 11,7 %.

Graphique 4 : Part moyenne en 2011-2012-2013 des 5 catégories de ressources de valorisation du patrimoine immatériel en % (pour les établissements du périmètre restreint)



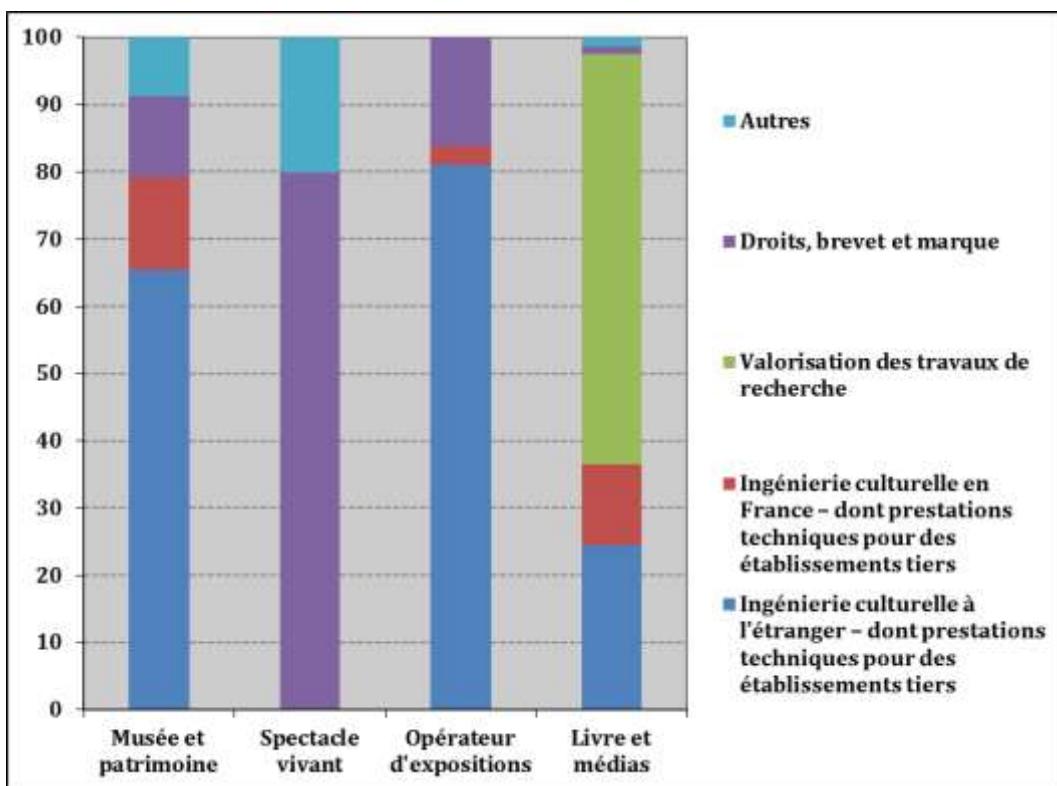
Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

La part des 5 catégories de ressources de valorisation du patrimoine en 2011-2012-2013 est variable selon les secteurs d'activité (voir graphique *infra*) :

- pour les catégories « musées et patrimoine » (hors SCN) et « opérateur d'expositions », avec respectivement 65,5 % et 81,1 % des recettes, les produits de l'ingénierie culturelle à l'étranger sont la principale des ressources ;
- pour le secteur « spectacle vivant », la principale ressource est constituée par les produits des droits, brevets et marques (79,8 %) ;
- les recettes du secteur « livre et médias » sont portées principalement par la valorisation des travaux de recherche (61,1 %), suivie par l'ingénierie culturelle à l'étranger (24,5 %).

³ Hormis le musée Guimet.

Graphique 5 : Répartition moyenne en 2011-2012-2013 des ressources de valorisation du patrimoine immatériel par catégories d'organismes culturels en % (pour les établissements du périmètre restreint)



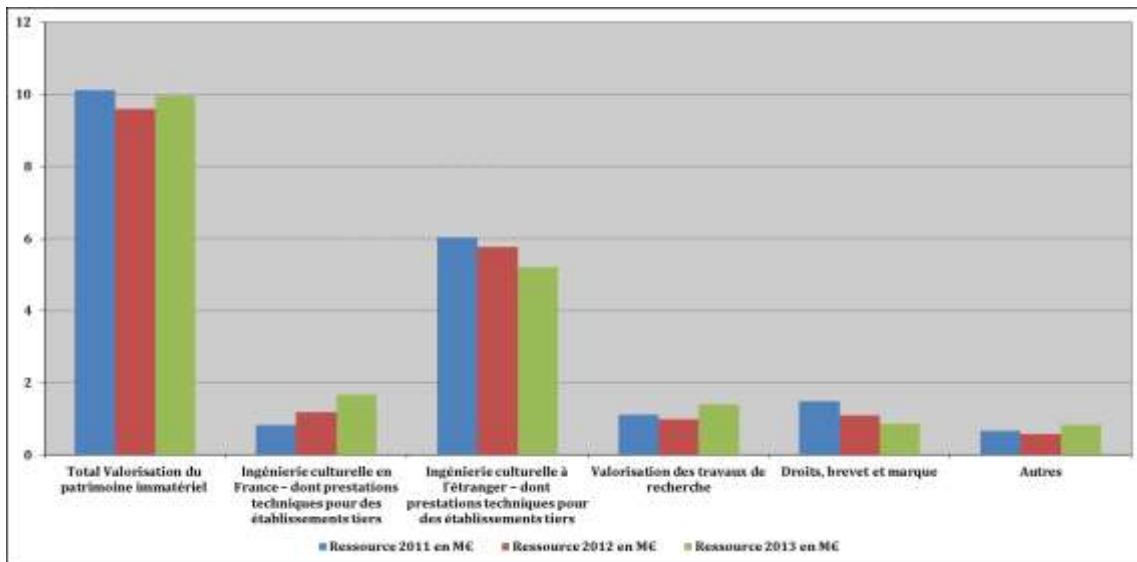
Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

Pour l'ensemble des établissements du périmètre restreint⁴, les recettes de valorisation des collections et des productions artistiques sont en baisse globale de 1,6 % sur la période 2011-2013 (voir graphique *infra*).

Cette baisse est principalement due à la baisse de 13,6 % des recettes de l'ingénierie culturelle à l'étranger. Parallèlement, les recettes de l'ingénierie culturelle en France sont en hausse de 100,6 % sur la période.

⁴ Hormis le musée Guimet.

Graphique 6 : Évolution des recettes de valorisation du patrimoine immatériel en 2011, 2012 et 2013 en M€ selon les 5 catégories de ressources (pour les établissements du périmètre restreint)



Source : Mission à partir des questionnaires quantitatifs.

1.2.2. En dehors du cas particulier du Louvre Abu Dhabi, la plupart des organismes culturels de l'État n'ont pas à ce jour de stratégie de développement de la marque au-delà de la vente de produits dérivés

Encadré 2 : Louvre Abu Dhabi

Créé par un accord intergouvernemental signé le 6 mars 2007 entre la France et les Émirats Arabes Unis, le Louvre Abu Dhabi sera le premier musée universel dans le monde arabe. Les principaux flux financiers concernés sont les suivants :

- une licence de marque (prêt du nom Louvre pour 30 ans) a été vendue aux Émiriens pour un montant de 400 M€ au bénéfice du Louvre dont 150 M€ ont été versés au moment de la signature de l'accord en 2007. Par la suite, 62,5 M€ seront versés au moment de l'ouverture du musée avec une clause d'indexation (cette somme étant donnée en valeur fin 2006). Puis trois autres tranches de 62,5 M€ suivront 5 ans, 10 ans et 15 ans après l'ouverture. Ces 400 M€ sont versés à l'EP du Louvre qui les mettra en grande partie sur son fonds de dotation ;
- par ailleurs, trois types de flux sont liés à une logique de projets :
 - constitution d'une collection par les Émiriens : achat par les Émiriens d'une collection auprès d'acteurs privés (pour 40 M€ selon l'accord). Ce flux ne génère pas des ressources pour les établissements français ;
 - prêt des collections françaises aux galeries permanentes : le Louvre Abu Dhabi étant constitué *ex nihilo*, la France apportera une aide *via* un prêt d'œuvre décroissant : 300 œuvres pendant 3 ans, puis 250 œuvres pendant 3 ans puis 200 œuvres pendant 4 ans. En contrepartie de ces prêts 190 M€ sont répartis entre les musées prêteurs par l'agence France-Muséums, à travers un mécanisme de forfaitisation des œuvres année par année (pas de système de valorisation à l'œuvre afin notamment d'éviter les difficultés d'ordre déontologique).
 - les expositions temporaires : pendant 15 ans, la France organise *via* l'agence France-Muséums des expositions de l'ordre de 3-4 mois (4 par an : une de 1 200 m², une de 600 m² et deux de 300 m²). Une provision de 8 M€ par an sur 15 ans de dépense au réel (dépense de la partie émiratie) a été établie. En parallèle, 5 M€ par an de contrepartie sont prévus à travers un fonds de soutien aux musées participant aux expositions.

L'analyse, à partir des questionnaires qualitatifs reçus par la mission, des politiques de valorisation du patrimoine immatériel mises en œuvre dans les organismes culturels de l'État (voir tableau *infra*) montre les points suivants :

- ◆ hormis les prestations prévues dans le cadre du Louvre Abu Dhabi, les organismes culturels ont peu développé les prestations d'ingénierie culturelle ; seuls quelques exemples sont remontés à la mission à travers les réponses aux questionnaires qualitatifs et aux entretiens menés (ex : Universcience avec la Cité des Enfants à Macao en 2011, le TNS à travers ses ateliers de construction de décors et de costumes, l'accompagnement par la RMN-GP de l'agence France-Muséum et la création du service « Louvre Conseil » au musée du Louvre) ;
- ◆ les recettes sur les droits associés aux œuvres restent en règle générale limitées aux droits photographiques. Sur ce sujet des droits, le spectacle vivant se heurte à la difficulté de devoir définir des accords de cession de droits audiovisuels avec les ayants-droit et notamment les comédiens permettant leur exploitation. Les monuments sont quant à eux confrontés à l'absence de droit à l'image sur ces derniers. Enfin, il convient de noter le cas particulier de l'INA dont les ressources propres sont fondées en grande partie sur l'exploitation d'un fonds audiovisuel ancien, qui date pour l'essentiel de l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF), et dont la période de gestion sous droits est limitée à 50 ans ;
- ◆ les recettes liées à l'utilisation de la marque, lorsqu'elles existent, se limitent en grande partie aux ressources issues de la vente de produits dérivés ; seuls le Centre Pompidou (avec le Centre Pompidou Provisoire, cf. encadré 1 *supra*), le château de Versailles (*via* des licences de marque à titre onéreux), la RMN-GP (à travers des recettes d'association d'images dans le cadre de campagnes publicitaires) et le musée du Louvre (avec le Louvre Abu Dhabi, cf. encadré 2 *supra*) ont à ce stade pu développer de véritables ressources de valorisation de leur marque.

La réflexion autour de la politique de gestion des marques des organismes culturels a cependant beaucoup progressé depuis le lancement en janvier 2014 de groupes de travail sous l'égide du secrétariat général du ministère de la culture et de la communication (voir encadré 3 *infra*). Par une note du 4 aout 2014 la ministre de la culture et de la communication a invité l'ensemble des dirigeants des EP et des SCN à s'impliquer dans ces travaux et à « *engager et formaliser une politique durable de gestion de marque* », les engageant à mettre à l'ordre du jour de leurs conseils d'administration « *la politique retenue et l'ensemble des valeurs et principes qui la sous-tendent* ». La poursuite de ces travaux, nourris de *benchmarks* avec l'étranger, ainsi que le soutien apporté par l'APIE aux établissements qui la sollicitent, devraient porter leurs fruits.

Tableau 2 : État des lieux des politiques de valorisation du patrimoine immatériel mises en œuvre par les établissements

Nom de l'établissement	Ingénierie culturelle	Recettes sur les droits associés aux œuvres (droits photographiques, droits liés aux reproductions, numérisation/mise en ligne, etc.)	Recettes grâce à l'utilisation de la marque
Bibliothèque nationale de France	Oui (principalement pour France Muséum)	Oui (ex: redevance d'utilisation pour les œuvres reproduites par la BnF et qui font l'objet d'une réutilisation commerciale)	Non
Centre Georges Pompidou	Oui (dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (photothèque et droits sur Raoul Dufy)	Oui, à travers les itinérances (ex: Centre Pompidou Provisoire)
Château de Compiègne	Non	-	Non
Château de Fontainebleau	Non	Non	Non
Château de Malmaison	Non	Non	Non
Château de Versailles	Oui (dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (fonds photographique)	Oui (licences de marque à titre onéreux)
Château d'Ecouen	Non	-	Non
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	Non	-	Non
Cité de la Musique	Non	Non (mais recettes perçues via les frais d'adhésion de 200 médiathèques aux ressources numériques de la Cité)	Non
Cité de l'architecture et du patrimoine	Non	-	Non
CMN	Non	Oui (droits photographiques de 15 k€ en 2014)	Oui, via les produits dérivés uniquement
Comédie Française	Non	Oui (redevance photographique)	Oui, image de marque valorisée dans les accords de co-production
Domaine national de Chambord	Non	Oui (redevance pour l'utilisation des collections du domaine, mais chiffre d'affaires très marginal)	Non
Grande Halle de la Villette	Non	Non	Non
INA	Oui (entre 200 et 400 k€ par an)	Oui, sur les productions ex ORTF notamment (entre 24 et 26 M€)	Non
Les Arts Décoratifs	Non (mais en projet)	-	Oui, via les produits dérivés uniquement
Mobilier National	ND	ND	ND

Annexe V

Nom de l'établissement	Ingénierie culturelle	Recettes sur les droits associés aux œuvres (droits photographiques, droits liés aux reproductions, numérisation/mise en ligne, etc.)	Recettes grâce à l'utilisation de la marque
Musée d'archéologie de St-Germain	Non	-	Non
Musée des arts asiatiques Guimet	Oui (dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	Oui (recettes photographiques)	Non
Musée d'Orsay	Oui (pour l'Agence France Muséum)	Oui (recettes photographiques)	Oui, via les produits dérivés uniquement
Musée du Louvre	Oui (création d'un nouveau service "Louvre Conseil")	Oui (recettes photographiques)	Oui (avec la RMN, <i>co-branding</i> , Louvre Abu Dhabi)
Musée du moyen-âge de Cluny	Oui (mais partenariats gratuits)	-	Non
Musée du quai Branly	Oui (pour l'Agence France Muséum)	Oui (droits sur les images et sur les catalogues pour les musées étrangers)	Oui, via les produits dérivés uniquement
Musée Gustave Moreau	Non	-	Non
Musée Picasso	Non (le musée Picasso est absent du projet Abu Dhabi)	-	Non
Musée Rodin	Oui (dans le cadre du Louvre Abu Dhabi)	-	Non
Musées nationaux du XX ^e siècle	Non	-	Non
Odéon-Théâtre de l'Europe	Non	-	Non
Opéra-Comique	Non	-	Non
Opéra national de Paris	Non	Oui (retransmission dans les cinémas)	Oui, via les produits dérivés uniquement (mais contrats de <i>co-branding</i> en cours)
Palais de Tokyo	Non	-	Non (<i>pistes de co-branding</i> à l'étude)
RMN-Grand Palais	Oui (productions d'expositions et accompagnement de l'Agence France Muséum pour, par exemple, 270 k€ en 2013)	Oui (cessions de droits dans le cadre des publications éditoriales (75 k€ en 2013) et recettes de droit d'auteur avec l'Agence Photo (4,2 M€ en 2013))	Oui (recettes d'association d'images dans le cadre de campagnes publicitaires, à hauteur de 150 k€ en 2013)
Théâtre national de Chaillot	Non	-	Non
Théâtre national de la Colline	Non	-	Non

Annexe V

Nom de l'établissement	Ingénierie culturelle	Recettes sur les droits associés aux œuvres (droits photographiques, droits liés aux reproductions, numérisation/mise en ligne, etc.)	Recettes grâce à l'utilisation de la marque
Théâtre national de Strasbourg	Oui (par l'intermédiaire des ateliers de constructions de décors et de costumes, 110 k€ de recettes en 2013 pour un coût de 67 k€)	-	Non
Universcience	Oui (ex : Cité des Enfants à Macao en 2011)	Non	Non (mais démarche bien avancée sur la valorisation de la marque « Cité des Enfants »)

Source : Mission à partir des questionnaires qualitatifs.

ND : Non Disponible.

SO : Sans Objet.

Encadré 3 : Travaux du groupe sur la politique de gestion des marques⁵

Le secrétariat général du ministère de la culture et de la communication conduit, depuis janvier 2014, avec les directions générales, les établissements publics (EP) et quelques services à compétence nationale (SCN) un travail sur la politique de gestion des marques. Cette initiative a été prise en vue d'accompagner la mobilisation des activités culturelles au redressement de l'économie et elle s'inscrivait dans le prolongement des travaux engagés sur la marque France.

Lors la première réunion en formation plénière du groupe de travail sur la politique de gestion des marques, trois sous-groupes ont été constitués sur les thèmes suivants :

- la stratégie de défense des marques ;
- l'action de valorisation des marques ;
- le cadre éthique de la politique de gestion des marques.

Le premier sous-groupe sur la défense des marques, co-piloté par le Musée du Louvre et le bureau de la propriété intellectuelle (BDPI), a rédigé un guide de bonnes pratiques relatif à la stratégie de dépôt de marques en France et à l'étranger permettant à chaque établissement de définir une stratégie de dépôt adaptée. Le deuxième sous-groupe relatif à l'action de valorisation des marques, co-piloté par le Château de Versailles et le BDPI, a élaboré un recueil d'étapes stratégiques et de points de vigilance permettant aux établissement de mieux valoriser leurs marques notamment dans le cadre d'un contrat de licence. Enfin, le troisième sous-groupe relatif au cadre éthique de la politique de gestion des marques, co-piloté par le Centre des monuments nationaux et le BDPI, a recensé l'ensemble des valeurs communes et des principes généraux à respecter par les établissements et le ministère dans leur politique de gestion des marques.

Ces groupes fonctionnent comme une enceinte de partage d'informations pratiques pour les institutions participantes qui peuvent mettre en commun leurs expériences et les préconisations qu'elles en retiennent. Un espace collaboratif « Groupe Marques » comptant une centaine d'adhérents a également été ouvert sur Sémaphore pour faciliter les échanges. Ainsi, la synthèse d'études sur le dépôt de marques aux États-Unis, en Chine et au Canada réalisées par des cabinets d'avocats à la demande de certains EP, a été mise à disposition sur l'espace collaboratif. Cet espace collaboratif contient l'ensemble des travaux et comptes rendus du « Groupe Marques » et est régulièrement alimenté de documents sur les politiques de marques mises en œuvre par les institutions culturelles étrangères pour développer leur ressources.

À l'exception du troisième sous-groupe qui, dans l'immédiat, a terminé son activité sur le cadre éthique, les deux premiers sous-groupes continuent donc leur travail sur la « stratégie de défense » et « l'action de valorisation » des marques à un rythme de travail de 6 à 7 réunions par an.

Ainsi le sous-groupe « action de valorisation » se focalise actuellement sur les partenariats de « *co-branding* », partenariats qui associent deux marques notamment pour le développement de produits dérivés. Après la présentation de partenariats de *co-branding* d'institutions étrangères (notamment les partenariats MoMA/Uniqlo, *Whitney Museum/H&M/Jeff Koons, Serpentine Galleries/COS, Sydney Opera House/Lego*), les institutions participantes qui ont, pour la plupart, déjà expérimenté, avec une certaine prudence, ces partenariats, recensent actuellement les avantages/inconvénients de ces alliances de marques ainsi que les points de vigilance à observer et les obstacles ou freins qu'elles ont pu rencontrer dans l'élaboration de ce type de partenariat. Il est ressorti que l'Opéra de Paris, Versailles et la BnF sont les plus dynamiques dans la recherche de ce type de partenariat. Un partenariat entre la RMN et Uniqlo a déjà été conclu autour de l'exposition « *Hokusai* ». Ce travail du sous-groupe « action de valorisation des marques » va prochainement se poursuivre avec pour sujet le lancement de lignes de produits dérivés (*co-brandés* ou non) en prenant notamment pour exemple les stratégies du *Victoria & Albert Museum* et de la *Tate Modern* qui valorisent le savoir-faire local et la jeune création britannique. Le Musée des Arts Décoratifs et le Mobilier National ont particulièrement manifesté leur intérêt sur ce sujet et les exemples cités.

Le deuxième sous-groupe sur la stratégie de défense travaille actuellement sur l'élaboration d'un modèle type de contrat de licence de marque. Ce travail d'élaboration de contrat type sera prochainement étendu aux différents contrats de *co-branding*.

⁵ Source : secrétariat général, service des affaires juridiques et internationales, bureau de la propriété intellectuelle.

1.3. L'analyse en coûts complets des activités de valorisation des collections, des productions artistiques et du patrimoine immatériel, montre que certaines comme la vente d'expositions clefs en main sont bénéficiaires, alors que d'autres comme la valorisation de la propriété intellectuelle sont déficitaires

1.3.1. Le déploiement de la comptabilité analytique dans les organismes culturels de l'Etat est encore embryonnaire et la connaissance des coûts associés à la valorisation des collections, des productions artistiques et du patrimoine immatériel est limitée

Comme cela est déjà précisé dans l'annexe I du présent rapport, la démarche de comptabilité n'a été engagée que dans un nombre restreint d'établissements. Sur les 36 retenus dans le périmètre d'investigation de la mission, seuls 5 ont développé une démarche de comptabilité analytique, qui pour certains est récente (2013 est le premier exercice exploitable pour le musée du Louvre).

En conséquence, la connaissance par les organismes culturels de l'Etat des coûts associés à la valorisation des collections, des productions artistiques et du patrimoine immatériel demeure parcellaire, comme a par ailleurs pu le constater la mission lors des entretiens avec les établissements.

1.3.2. La valorisation de la propriété intellectuelle présente des marges d'amélioration

Sur les 9 établissements analysés par la mission en comptabilité analytique (voir annexe I pour plus de précisions sur la méthode), la valorisation de la propriété intellectuelle présente un résultat moyen de -1,14 M€ en 2013. Le taux de couverture moyen en coûts complets est de 64 %.

Les revenus tirés de la valorisation des droits de propriété intellectuelle (reproduction, droits de rediffusion, licences de marques) ne suffisent pas toujours, à l'heure actuelle, à couvrir les coûts directement associés à ces activités. Le résultat en coûts directs de l'agence photo de la RMN-GP est de -1,9 M€, l'établissement faisant valoir, cependant, la charge que représente la contrainte de service public liée à la couverture photographique à vocation exhaustive des collections nationales. Par ailleurs, ce résultat prend en compte les redevances versées par la RMN-GP aux établissements (1,5 M€ en 2013) sans lesquelles l'agence photo n'est plus déficitaire que de 0,4 M€ en coûts directs en 2013. Le résultat en coûts directs de la gestion de la licence de marque de l'Opéra de Paris serait de l'ordre de -37 k€ en 2013 après imputation des coûts associés à la rémunération de la société gestionnaire. Le poids de la masse salariale du service de reproduction de la BnF (86,5 ETP affectés) déséquilibre le résultat de l'activité de gestion des droits (-3,3 M€ en coûts directs).

L'Opéra de Paris a créé une filiale dédiée à la production audiovisuelle, mais continue à gérer en direct les recettes liées aux droits de rediffusion (voir encadré *infra*). D'après le travail d'analyse mené par la mission, l'activité audiovisuelle accuse au global (gestion des droits et production de DVD) un déficit en coûts complets de -578 k€ en 2013, l'activité étant structurellement déséquilibrée (-792 k€ en 2011 ; -1 358 k€ en 2012). La seule gestion des droits de rediffusion est également déficitaire (-356 k€), les recettes ne suffisant pas à couvrir la rémunération des titulaires de droits d'auteurs (à-valoir minimum garanti⁶ pour 712 k€ en 2013, 15 k€ en 2011).

Sur ce type d'activité, relevant d'une gestion patrimoniale, l'équilibre doit être recherché par un développement du chiffre d'affaires, à coûts constants, par exemple à travers la diversification des licences de marques octroyées. Une protection juridique accrue de certains éléments du patrimoine (prises de vues extérieures etc.) pourrait également participer de la valorisation de cette activité.

Encadré 4 : L'activité audiovisuelle dans les opéras

L'exemple du MET Opera de New York :

Le *Met Opera* de New York a engagé une diversification de ses ressources en développant la commercialisation de retransmissions de spectacles dans les salles de cinéma, sur le modèle de « *Live in HD* ». Au-delà du strict aspect financier, cette pratique présente l'avantage notable d'ouvrir considérablement l'accès aux spectacles lyriques et chorégraphiques vers de nouveaux publics. Les retransmissions des spectacles du *Met Opera* dans les salles de cinéma à travers le monde ont ainsi pu attirer environ 2,5 millions de spectateurs lors de la saison 2012-2013.

En termes purement financiers, les « *Live in HD* » du *Met Opera* ont rapporté, d'après les deux derniers rapports d'activités de l'institution, respectivement 27,1 M\$ pour la saison 2011-2012 et 28 M\$ pour la saison 2012-2013, pour un investissement de départ d'une centaine de millions de dollars, qui lui a permis de nouer des partenariats à travers le monde, notamment avec Pathé en France. Il est cependant difficile de savoir si cette activité a permis au *Met Opera* de dégager des ressources nettes, au vu des coûts afférents au développement d'une telle activité comme le montre l'exemple de l'Opéra national de Paris (voir ci-dessous).

Le développement de l'activité audiovisuelle à l'Opéra national de Paris (OnP) :

- *Création de la filiale Opéra de Paris Production :*

La filiale Opéra de Paris Production (OPP) a été constituée en octobre 2012. La convention qui définit les modalités de fonctionnement entre les deux entités précise que l'OnP rétrocède à OPP l'ensemble des droits audiovisuels acquis auprès des différents ayants-droits nécessaires aux exploitations audiovisuelles et refacture à OPP l'intégralité du montant des droits versés aux artistes. Par ailleurs, l'accord prévoit que l'OnP confie à sa filiale OPP la production audiovisuelle de ses spectacles. Pour produire les œuvres audiovisuelles, OPP entre en coproduction avec un producteur délégué avec qui il partage la propriété de chacune des œuvres audiovisuelles produites et dont OPP, coproducteur majoritaire, détient les mandats de distribution confiés.

La filiale, coproductrice majoritaire, a donc constitué un début de catalogue avec l'ensemble des productions filmées entre octobre 2012 et décembre 2013, mais était en déficit important du fait de l'impossibilité de toucher le mécénat directement et de bénéficier du compte de soutien du CNC (un décret est paru en mai 2013 interdisant aux EPIC et à leur filiale de pouvoir y prétendre). Il convient de noter que les contrats de distribution ont depuis été repris par l'OnP, qui est dorénavant devenu coproducteur majoritaire et constitue un catalogue sous son nom.

- *Une activité qui reste globalement déficitaire :*

Le catalogue OPP constitué entre octobre 2012 et décembre 2013 continue à être exploité et à générer du chiffre d'affaires et des dépenses sur 2014.

L'analyse du budget audiovisuel de l'OnP en 2014 montre que, en coûts directs (c'est-à-dire sans reventilation des charges indirects des fonctions administratives et supports), l'activité est

⁶ Avance versée sur les recettes éventuellement tirées de l'exploitation de l'œuvre, calculée sur la base du pourcentage négocié avec l'auteur, définitivement acquise par l'auteur.

globalement déficitaire de 520 k€ pour un budget global de 3 090 k€, et ce malgré 580 k€ de recettes de mécénat complémentaires. Ce déficit est principalement dû aux dépenses de droits, qui pèsent notamment à hauteur de 1 110 k€ pour les captations TV, et de forfaits (avec des frais de paiement au forfait et de dépassement sur la masse salariale 2014 à hauteur de 780 k€).

- ***Le cas particulier des retransmissions dans les salles de cinéma :***

Cette pratique, nouvelle mais en développement à l'OnP, a permis en 2012-2013 de faire profiter des productions de l'Opéra à près de 125 000 spectateurs dans plus de 300 salles en France et à travers le monde.

Pour autant, d'après le budget audiovisuel de l'OnP en 2014, cette activité est la plus déficitaire parmi les activités audiovisuelles. Avant prise en compte les dépenses de masse artistique et de fonctionnement, elle est en effet la seule à accuser un déficit, à hauteur de 30 k€ pour un budget de 350 k€.

1.3.3. L'équilibre économique des expositions itinérantes est incertain tandis que l'activité d'expositions clefs en mains, telle que développée par le Musée d'Orsay, présente un résultat fortement bénéficiaire

Sur le périmètre de six établissements répondants (CNAC-GP, Musée d'Orsay, Universcience, Musée du Quai Branly, Musée du Louvre, RMN-GP), l'activité d'expositions itinérantes/clefs en main présente un résultat moyen (en coûts complets) de -904 k€ et un taux de couverture moyen de 75 %.

1.3.3.1. L'organisation d'expositions itinérantes n'est pas toujours bénéficiaire compte tenu de la difficulté à prioriser la prise en charge d'une demande solvable

L'organisation d'expositions « hors les murs », dès lors qu'elle s'adresse principalement à des partenaires bénéficiant d'un tarif préférentiel⁷, constitue un centre de coûts nets. Les ressources que l'établissement peut recevoir par ailleurs (mécénat affecté et subvention, qui représentent 25 % des produits de cette activité en 2013 pour Universcience) ne suffisent pas nécessairement à couvrir ces coûts. L'organisation d'expositions hors les murs et les dépôts d'œuvres qui les accompagnent répondent dans ce cadre davantage à un objectif de rayonnement et de diffusion des collections qu'à un objectif commercial.

Le potentiel des différents établissements à identifier une demande solvable pour cette activité est intrinsèquement lié à la nature de leurs collections et à leur vocation scientifique. Alors que cette activité se trouve être fortement bénéficiaire au musée d'Orsay (+1,6 M€ en coûts complets), dont, ainsi que le souligne la direction, la nature des collections exerce un fort pouvoir d'attraction sur un certain nombre de partenaires étrangers (voir paragraphe *infra*), le musée du Quai Branly relève les difficultés qu'il peut éprouver à identifier des établissements partenaires dans son champ d'expertise. Dès lors que le partenaire se trouve être également une institution muséale, l'organisation d'expositions hors les murs peut relever davantage d'une logique de coproduction, visant moins à dégager une ressource qu'à limiter les coûts, dans une démarche de réciprocité et de partage de programmation entre les établissements. La même démarche peut se rencontrer dans le spectacle vivant concernant la coproduction des spectacles.

⁷ Universcience relève ainsi que les opérations commerciales avec les partenaires étrangers ou les structures non partenaires en France (de type centres commerciaux), sur lesquels l'établissement dégage une marge commerciale, sont inférieures, en nombre et en durée de location, aux opérations avec les partenaires bénéficiant d'un tarif préférentiel.

1.3.3.2. En revanche, la vente d'expositions clefs en mains à des établissements étrangers, telle que pratiquée par le musée d'Orsay, permet à cet établissement d'engranger des recettes importantes quasiment nettes de coûts

Les recettes engrangées par le musée d'Orsay de la vente d'expositions « clefs en main » à des établissements étrangers (ex : « *Millet, Courbet et le naturalisme français : chefs-d'œuvre du musée d'Orsay* » à Shanghai en 2012-2013 et « *Impressionnistes et postimpressionnistes, la naissance de l'art moderne* » à la fondation Mapfre à Madrid en 2013) sont significatives (2,8 M€ de chiffre d'affaires en 2011, 2,3 M€ en 2012, 1,8 M€ en 2013).

Les frais exposés par l'établissement dans le cadre de cette activité (logistique, assurances, etc.) étant intégralement refacturés au partenaire (ou pris en charge directement par lui), le résultat de cette activité est quasiment net de coûts pour l'établissement. Les seuls coûts à la charge de l'établissement sont la prestation intellectuelle du Musée, à savoir la contribution des conservateurs au montage du projet (le Musée d'Orsay n'a pas été en mesure de chiffrer les coûts directs associés à cette activité).

Le bilan financier exceptionnel de cette activité au musée d'Orsay tient d'une part à l'expression d'une demande étrangère solvable et d'autre part à la richesse des collections permanentes, qui permet l'organisation, chaque année, de 6 à 8 expositions « clefs en main », composée chacune de 60 à 70 œuvres, sans dégrader l'accrochage présenté dans l'enceinte même du musée ni poser de problèmes de conservation de ces œuvres (couleurs bien fixées).

1.3.4. L'équilibre économique de l'activité d'ingénierie culturelle est fragile, faute d'identification systématique d'une demande solvable

Sur un périmètre légèrement différent⁸ (CNAC-GP, musée d'Orsay, Universcience et musée du Quai Branly, hors musée du Louvre), l'activité d'ingénierie culturelle présente un résultat moyen de -30 k€, pour un taux de couverture en coûts complets de 95 %.

L'activité d'ingénierie culturelle présente un chiffre d'affaires erratique (cette activité dégageait pour Universcience un chiffre d'affaires de 1 M€ en 2011, 1,2 M€ en 2012 et 240 k€ en 2013, la dernière année ayant vu l'échec de la signature d'un contrat), un équilibre économique fragile et des perspectives incertaines⁹. Pour Universcience, les années 2011 et 2012, caractérisées par des opérations exceptionnelles de vente de la cité des enfants (Macao, Dubaï, Vulcania), présentent un résultat en coûts directs faiblement bénéficiaire (54 k€ en 2011 et 89 k€ en 2012) et qui serait déficitaire en coûts complets après imputation des fonctions supports telles qu'elles ont été calculées pour 2013.

⁸ La comptabilité analytique du musée du Louvre présente une activité « Rayonnement du Louvre » qui recouvre les sous activités « expositions hors les murs » et « prêts aux expositions », qui ont été analysée ici comme reflétant l'activité d'expositions itinérantes, pour 1,2 M€ de recettes en 2013, ainsi que les activités « actions territoriales et actions internationales », « colloques et conférences hors les murs » et « fouilles archéologiques », pour 73 k€ en 2013. L'équilibre de l'activité d'ingénierie culturelle, notamment les prestations rémunérées par l'Agence France Museum pour 3,02 M€ en 2013 n'a pas pu être retracé en comptabilité analytique.

⁹ Un rapport a été confié sur ce sujet à M. Jean Musitelli que la mission a rencontré.

Les établissements culturels parties prenantes du projet Louvre Abu Dhabi pourraient bénéficier des revenus des prestations d'ingénierie délivrées dans ce cadre (voir encadré 2 *supra*), la rémunération de l'Agence France Museum (AFM), dont une partie sera utilisée pour financer l'achat de telles prestations auprès des établissements français, étant de 164 M€ sur 20 ans. Le musée du Louvre a ainsi identifié un revenu de l'ordre de 3 M€ en 2013 comme rémunération des prestations délivrées à l'AFM. Plusieurs questions demeurent quant à l'opportunité de développer, à partir de ce projet, une activité durable de prestation d'ingénierie culturelle. Quand bien même les flux attendus pourront s'étendre sur plusieurs années (une convention pluriannuelle lie par exemple le musée du Quai Branly avec le Louvre Abu Dhabi pour la création d'un observatoire des publics), la plupart des prestations ont vocation (à l'instar de l'exemple mobilisé) à s'éteindre à l'ouverture du musée. On peut anticiper une forte dégressivité des ressources directement liées aux prestations d'ingénierie financées par l'AFM à horizon 2015 (les flux annuels visant au financement de l'AFM seraient divisés par deux, de 14 M€ à 7 M€, à compter de l'ouverture du musée).

Dans ce contexte, les établissements devront veiller à maintenir l'équilibre de cette activité, *a minima* en coûts directs, et tenir compte du caractère relativement irrégulier du chiffre d'affaires, lié à des opportunités ponctuelles et pas nécessairement récurrentes, dans la mobilisation de moyens, notamment des forces de prospection. Alors que sur les « bonnes années » 2011 et 2012, le chiffre d'affaires d'ingénierie culturelle d'Universcience est supérieur à celui du Quai Branly, la valeur ajoutée créée par cette activité est intégralement consommée par la masse salariale qui lui est directement affectée (7 ETP, soit 145 k€) à Universcience, alors qu'un reliquat demeure disponible après rémunération des 2 ETP mobilisés au musée du Quai Branly.

2. Le développement des ressources propres des grands établissements français passe par le développement de la vente d'expositions clefs en main à l'étranger ou de spectacles ainsi que par une politique de marque plus ambitieuse

2.1. La vente d'expositions clefs en main et de spectacles est susceptible de dégager un gain net important pour les établissements

2.1.1. Une politique proactive d'exportation d'expositions clefs en main doit permettre d'augmenter la notoriété de certains musées français insuffisamment connus et d'augmenter leurs ressources propres

Au vu des constats présentés dans la partie 1 *supra* et afin de développer les ressources de valorisation des collections des établissements muséaux et patrimoniaux, il apparaît nécessaire de développer la vente d'expositions « clefs en main », en priorité à destination de l'étranger.

En effet, l'exemple du musée d'Orsay analysé en comptabilité analytique (voir partie 1.3.3.2 *supra*) montre qu'une telle activité est génératrice de ressources nettes importantes. De plus, si les principaux établissements ont déjà engagé le développement de ce type d'activités, il semble subsister des marges de progrès notamment :

- ♦ pour les organismes culturels dont l'activité est saisonnière et qui pourraient faire tourner leurs œuvres pendant les périodes de basse saison (ex : musées Chagall et Léger) ;

- ♦ pendant les phases de travaux que pourraient rencontrer à l'avenir des organismes du périmètre de la mission, afin de profiter de ces périodes de fermeture totale ou partielle de l'établissement pour organiser des expositions « clefs en main » sans priver les visiteurs de certaines œuvres ;
- ♦ en développant davantage encore cette activité dans les établissements l'ayant déjà engagé, notamment auprès de pays étrangers émergents (en Asie par exemple).

Le développement de la vente d'expositions « clefs en main » suppose, bien entendu, de rester vigilant à ne pas atteindre exagérément l'intégrité de l'offre proposée aux visiteurs *in situ*, et à ne pas fragiliser physiquement les œuvres par des circulations excessives. Il pourrait en outre avoir pour conséquence de rendre en retour plus onéreux le prêt d'œuvres étrangères à des établissements français et donc plus difficile l'organisation d'expositions en France, ce qui pourrait mettre à mal le modèle des opérateurs d'expositions. Afin de limiter ce risque, il apparaît préférable de développer prioritairement cette activité auprès d'établissements étrangers ne disposant pas de collections équivalentes. Par ailleurs, outre la vente d'expositions « clefs en main », il apparaît *a minima* nécessaire de développer davantage les coproductions d'expositions qui permettent de mutualiser et donc de réduire les coûts.

2.1.2. Les établissements de spectacle vivant pourraient dynamiser leurs recettes en développant davantage la vente de spectacles

Au vu des constats réalisés dans la première partie de cette annexe, la mission formule les propositions suivantes en vue de dynamiser les recettes de valorisation des productions artistiques des établissements de spectacle vivant :

- ♦ développer davantage la vente de spectacles, notamment à travers des accords de coproduction déléguée, de l'allongement de la durée d'exploitation des spectacles ou de l'augmentation du nombre de représentations. S'agissant des relations avec d'autres établissements en France et à l'étranger, la vente de spectacle est susceptible d'être une source de revenus nette, mais elle peut se heurter à la difficulté de prolonger l'équipe artistique le temps nécessaire. Étant donné la possibilité qu'elle offre de partager les coûts, la coproduction apparaît comme un modèle important de développement des ressources, outre le fait qu'elle contribue à alimenter la programmation saisonnière. Il convient cependant de noter qu'elle continue de représenter un risque financier : les ressources à en attendre dépendent largement de la teneur des apports et des engagements respectifs entre coproducteurs et notamment entre le coproducteur délégué (qui intervient comme « vendeur ») et les coproducteurs « acheteurs ». Elles dépendent également des éventuels coûts d'adaptation de certains spectacles aux dispositifs techniques de l'établissement, de la résonance des spectacles concernés avec la programmation de la saison et les attentes du public, etc. Plus généralement, s'agissant du développement de la vente de spectacle, il importe que les établissements veillent au préalable aux dispositions conventionnelles qui peuvent entraîner des contraintes sur l'organisation du travail et générer des coûts techniques qui ne peuvent être intégrés que partiellement aux prix de vente des spectacles ;
- ♦ développer les cessions d'éléments d'actifs comme les éléments de décors ou les costumes, soit de manière ponctuelle avec une communication adaptée, soit en tant qu'activité de production lorsque l'établissement dispose d'ateliers en interne (ex : TNS, qui toutefois aujourd'hui de par son statut ne peut commercialiser sa production auprès du public mais seulement des structures théâtrales). Ce dernier cas peut notamment permettre de poursuivre la mobilisation des équipes de production de décors ou de costumes pendant les périodes de plus faible activité tout en générant des ressources propres.

S'agissant enfin du développement des captations audiovisuelles, la mission estime que cette activité n'a pas fait la preuve de sa capacité à générer des ressources nettes dans les prochaines années. En effet, compte tenu du poids des droits (masses artistiques internes, externes, éditeurs,...) de la nécessité de ressources extérieures (ex : mécénat, compte de soutien à l'industrie des programmes audiovisuels), d'un marché plutôt saturé (salles de cinéma) voire en perte de vitesse (CD) et des nouveaux canaux de distribution numériques plutôt orientés vers la gratuité, il semble difficile de pronostiquer que cette activité puisse être rémunératrice à court ou moyen terme.

2.2. Les établissements culturels français présentent, principalement les plus grands d'entre eux, un potentiel de développement de la marque qui gagnerait à être exploité

S'agissant du développement de la marque des établissements, d'une manière générale, le travail à mener dans cette perspective (définir son identité, chercher à développer sa notoriété et son image, etc.) ne constitue pas aujourd'hui en soi une activité génératrice de recettes nettes. Pour autant, le développement d'une stratégie de marque est appelé à dégager de nouvelles ressources et à constituer un levier essentiel pour développer l'ensemble des pistes explorées puisque le développement de l'attractivité d'une marque influera sur la billetterie, la capacité à vendre des produits dérivés, à trouver des mécènes, etc. C'est pourquoi la mission recommande que le ministère amplifie le travail engagé d'accompagnement et de partage de bonnes pratiques, et intègre à l'exercice de sa tutelle cette dimension, en lien avec l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), dont le soutien permettra d'identifier les pistes de développement de leur marque et de valorisation de leur patrimoine immatériel.

Au vu des constats réalisés *supra* et des entretiens menés par la mission, il apparaît que les grands établissements à forte notoriété présentent un fort potentiel de développement de leur marque à l'international qui gagnerait à être mieux et rapidement exploité, dans un univers concurrentiel (Versailles, Louvre, Centre Georges Pompidou, Picasso, etc.). Une veille sur les initiatives prises par les institutions comparables à l'étranger paraît indispensable (MoMA pour les musées par exemple), ce d'autant plus que celles-ci ne se contentent pas de communiquer ou de diffuser des produits dans leur pays d'origine¹⁰. Pour ces organismes, il apparaît préférable de développer au mieux des actions de *co-branding* avec des partenaires dont l'image est compatible avec les valeurs portées par l'établissement concerné.

Le Mobilier national Manufactures des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie semble également disposer de marges de développement de son patrimoine immatériel importantes. Dans une étude d'avril 2014 sur les perspectives de commercialisation des productions des manufactures, l'APIE constate ainsi que le Mobilier national et ses manufactures disposent d'un patrimoine exceptionnel (savoir-faire, lieux prestigieux, très riches collections, capacité à produire des œuvres d'exception avec des artistes de renom, etc.) qui pourrait sans doute être davantage valorisé. L'APIE identifie trois axes prioritaires de développement : dédier une partie de la capacité de production à la commercialisation (positionnement marché de l'art/du luxe), développer une politique de licences (positionnement grand public haut de gamme) et se recentrer sur le patrimonial.

Plus largement, l'ingénierie culturelle des établissements pourrait être plus fortement valorisée, notamment à l'étranger, mais présente des résultats incertains comme l'a montré l'analyse en coûts complets dans la partie 1.3 *supra*.

¹⁰ Outre la distribution de produits via leur sites Internet, certaines institutions comme le MoMA vendent des produits dérivés dans de nombreuses boutiques dans le monde : corner SPRZ NY / MoMA Éditions dans les magasins UNIQLO notamment à Paris, développement des Boutiques MoMA dans le monde (Tokyo, bientôt Séoul, etc.).

2.3. Les recettes sur les droits à l'image pourraient être davantage développées sous réserve de modifications législatives et réglementaires

Comme déjà évoqué dans la partie 1.2.2, les recettes sur les droits sont limitées par l'absence de droit des établissements sur différents aspects de leur patrimoine, en particulier leur image. À titre d'exemple, le vide juridique sur la protection des prises de vues extérieures est préjudiciable aux établissements.

Plusieurs établissements, comme le CMN avec le Mont Saint-Michel, le domaine de Chambord ou l'Opéra de Paris, ont été confrontés à une utilisation non autorisée d'une prise de vue extérieure dans un objectif commercial (usage publicitaire en l'occurrence). L'image d'un monument ou d'un bâtiment peut être le support principal de l'identification d'un établissement et justifie en cela que les établissements puissent en avoir la maîtrise et le cas échéant, cherchent à la valoriser financièrement.

Or, l'image obtenue par des prises de vues extérieures n'est pas protégée en tant que telle. En effet, les contentieux engagés par les établissements sur le fondement de l'utilisation du domaine public n'ont pas conduit le juge administratif à accorder une telle protection. Ainsi, dans le contentieux opposant le domaine de Chambord à la société Kronenbourg¹¹, le tribunal a jugé que « *la photographie d'un bien du domaine public immobilier, qui n'est, par elle-même, affectée ni à l'usage direct du public, ni à un service public et ne constitue pas un accessoire indissociable de ce bien, ne constitue pas un bien du domaine public* ». L'image extérieure d'un monument ou bâtiment ne répond en cela pas à la définition prévue à l'article L. 2111-1 du code général de la propriété des personnes publiques¹² et ne bénéficie pas de la protection qui lui est associée. Le tribunal a par ailleurs jugé que le fait que les prises de vue aient été faites à partir du domaine public ne dépasse pas le droit d'usage qui appartient à tous¹³, et n'induit pas au titre de l'article L. 2122-1 du code précité de protection particulière.

Pour autant, le Conseil d'État a reconnu, dans une décision récente¹⁴, que le fait pour une société privée de réaliser des prises de vues des œuvres d'un musée à des fins de reproduction dans des ouvrages constitue bien une utilisation privative du domaine public devant donner lieu à autorisation administrative, le cas échéant accompagnée d'une rémunération. Mais la protection juridique offerte par la jurisprudence semble, à l'heure actuelle, limitée aux collections, et non aux prises de vues extérieures et nécessairement incertaine.

¹¹ TA Orléans, 6 mars 2012, n° 1102188.

¹² L. 2111-1 du code général de la propriété des personnes publiques : « *Sous réserve de dispositions législatives spéciales, le domaine public d'une personne publique (...) est constitué des biens lui appartenant qui sont soit affectés à l'usage direct du public, soit affectés à un service public pourvu qu'en ce cas ils fassent l'objet d'un aménagement indispensable à l'exécution des missions de ce service public* ».

¹³ L'article L. 2122-1 du code général de la propriété des personnes publiques dispose que : « *Nul ne peut, sans disposer d'un titre l'y habilitant, occuper une dépendance du domaine public d'une personne publique (...) ou l'utiliser dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous* ». Le tribunal juge qu'il n'est ni établi, ni même allégué que, pour réaliser les prises de vue du château depuis le domaine public, la société aurait dû disposer d'un titre l'y habilitant, ou qu'elle aurait utilisé une dépendance de ce domaine dans des limites dépassant le droit d'usage qui appartient à tous.

¹⁴ 2012Conseil d'État, 29 octobre 2012, SARL Josse , N° 341173 : « *Considérant que l'autorité chargée de la gestion du domaine public peut autoriser une personne privée à occuper une dépendance de ce domaine ou à l'utiliser en vue d'y exercer une activité économique, à la condition que cette occupation ou cette utilisation soit compatible avec son affectation et sa conservation ; que la décision de refuser une telle autorisation, que l'administration n'est jamais tenue d'accorder, n'est pas susceptible, par elle-même, de porter atteinte à la liberté du commerce et de l'industrie. Considérant que la prise de vues d'œuvres relevant des collections d'un musée, à des fins de commercialisation des reproductions photographiques ainsi obtenues, doit être regardée comme une utilisation privative du domaine public mobilier impliquant la nécessité, pour celui qui entend y procéder, d'obtenir une autorisation* ».

S'il semble impossible, pour des raisons matérielles évidentes, de protéger l'image des établissements au titre de toutes les prises de vues extérieures, il semblerait pertinent d'organiser les conditions d'une rétribution des établissements dans le cadre d'une utilisation commerciale de cette image ou d'une indemnisation en cas d'utilisation abusive. En ce sens, même si le sujet dépasse le seul cas des établissements de l'État, la mission propose que plusieurs pistes de réflexion soient expertisées sur un plan juridique :

- ◆ protéger l'image obtenue par prise de vue extérieure et utilisée à des fins commerciales au titre de l'occupation du domaine public, c'est-à-dire préciser dans les textes que l'utilisation à des fins commerciales est présumée comme dépassant « *le droit d'usage qui appartient à tous* » (précisions à apporter à l'article L. 2122-1 du code général de la propriété des personnes publiques), permettrait aux établissements d'obtenir paient d'une redevance, dont le montant serait déterminé en application de l'article L. 2125-3 du code général de la propriété des personnes publiques, qui stipule que « *la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation* » ; sans aller jusqu'à considérer l'ensemble des usages commerciaux, cette disposition pourrait *a minima* être explorée s'agissant des seuls usages publicitaires, dans la mesure où ce type d'usage entraîne une association d'image qui peut porter préjudice au service public ;
- ◆ il pourrait même être plus intéressant financièrement d'étudier la possibilité de faire entrer l'image du bâtiment, comme l'image des collections, dans le domaine public des EP, dont l'utilisation doit être soumise à autorisation sur la base de l'article L. 2111-1 du code général de la propriété des personnes publiques, cette autorisation pouvant donner lieu au versement d'une redevance indexée sur le chiffre d'affaire tiré de l'exploitation de l'image ;
- ◆ une autre voie, explorée dans le cadre d'un groupe de travail mis en place par l'APIE et réunissant des établissements ainsi que des représentants de la direction des patrimoines du ministère de la culture, consisterait à agir contre les usages abusifs pouvant s'apparenter à du parasitisme, tout en favorisant la conclusion de partenariats et ainsi les associations d'image consenties. L'optique serait alors de protéger l'image des institutions, et non de protéger en tant que telle l'image des bâtiments et autres œuvres emblématiques qui participent de l'image et de l'identité des personnes publiques. Dans cette optique, une disposition pourrait être introduite dans le code du commerce.

S'agissant des monuments de construction récente, il appartient aux établissements de négocier avec l'architecte les conditions d'utilisation de l'image de l'établissement, à défaut de quoi celle-ci ne peut être valorisé sur les productions (produits dérivé, éditions, supports de communication, etc.) de l'établissement sans donner lieu à rétribution de l'architecte détenteur des droits.

2.4. Les établissements doivent s'efforcer de limiter la gratuité s'agissant des offres numériques valorisant le patrimoine

Comme vu dans la partie 1.1.2 *supra*, à quelques exceptions près (ex : BnF, Quai Branly, INA, RMN-GP et théâtre de la Colline), aucun établissement ne perçoit de recettes issues d'accès payants à des offres numériques valorisant le patrimoine, les offres existantes étant en règle générale gratuites.

Dans une optique de développement des ressources propres, la mission souhaite souligner la nécessité de valoriser l'offre existante ou à venir en la rendant payante lorsque cela est possible (ex : reproduction payante des documents sur Gallica, quelques prestations à venir payantes sur la future « 3^{ème} scène » de l'Opéra de Paris, etc.).

ANNEXE VI

Activités culturelles annexes

SOMMAIRE

1. LES ÉTABLISSEMENTS ONT ÉLARGI LA GAMME DE LEURS ACTIVITÉS ANNEXES SANS QUE CELLES-CI APPARAISSENT TOUJOURS COMME UN COMPLÉMENT SIGNIFICATIF DE LEUR « CŒUR DE MÉTIER », NI QUE SOIT DÉMONTRÉE LEUR CONTRIBUTION À L'ÉLARGISSEMENT DES PUBLICS	1
1.1. Les établissements ont prolongé leur offre culturelle d'une dimension pédagogique, scientifique ou complémentaire à leur identité, sans que cela représente, dans la majorité des cas, une source de revenu significative.....	1
1.1.1. <i>Les établissements ont prolongé leur offre culturelle d'une dimension pédagogique, scientifique ou complémentaire à leur identité première (spectacle vivant dans les établissements patrimoniaux ; visites des monuments dans les établissements du spectacle vivant)</i>	<i>1</i>
1.1.2. <i>Les activités annexes, qui ne sont pas systématiquement tarifées, sont une source de revenu limitée et relativement peu dynamique.....</i>	<i>3</i>
1.2. Le caractère annexe de ces activités, par rapport aux missions « cœur de métier » des établissements, peut se traduire par leur prise en charge par des structures juridiquement distinctes.....	10
1.3. La contribution des activités des auditoriums aux objectifs de démocratisation des publics mérite d'être précisée	11
2. LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS ANNEXES SUPPOSE UN HAUT NIVEAU D'EFFORT PUBLIC PAR BÉNÉFICIAIRE	12
2.1. Les activités annexes occasionnent en 2013 une dépense moyenne par établissement de l'ordre de 4,5 M€, pour un déficit moyen par établissement de -4,1 M€, sur les sept établissements examinés en comptabilité analytique.....	12
2.2. Les activités annexes supposent un haut niveau d'effort public par rapport aux activités « cœur de métier » des établissements.....	14
3. PROPOSITIONS.....	17
3.1. Recentrer les activités annexes sur celles qui sont complémentaires du cœur de métier des établissements ou qui répondent, en accord avec la tutelle, à des objectifs spécifiques de service public	17
3.2. Trouver pour les autres activités les conditions d'un équilibre financier.....	17

1. Les établissements ont élargi la gamme de leurs activités annexes sans que celles-ci apparaissent toujours comme un complément significatif de leur « cœur de métier », ni que soit démontrée leur contribution à l'élargissement des publics

1.1. Les établissements ont prolongé leur offre culturelle d'une dimension pédagogique, scientifique ou complémentaire à leur identité, sans que cela représente, dans la majorité des cas, une source de revenu significative

1.1.1. Les établissements ont prolongé leur offre culturelle d'une dimension pédagogique, scientifique ou complémentaire à leur identité première (spectacle vivant dans les établissements patrimoniaux ; visites des monuments dans les établissements du spectacle vivant)

La quasi-totalité des établissements interrogés proposent des activités annexes (activité de spectacle dans les musées et monuments, visite de lieux de spectacle, conférences, cours et colloques, ateliers -hors médiation classique-, formation, etc.)(cf. tableau *infra*).

Des activités à vocation pédagogique ou scientifique (ateliers, cours, conférences) sont quasi systématiquement offertes par les établissements, et le sont généralement à titre gratuit.

24 des 36 établissements analysés proposent des activités pédagogiques, qui prennent principalement la forme de conférences et colloques ainsi que, dans les établissements du spectacle vivant, d'ateliers de pratique amateur. Ces activités sont tarifées dans 7¹ d'entre eux.

Ces activités se sont développées en fonction des lieux susceptibles de les accueillir, la plupart des grands établissements patrimoniaux² étant dotés d'un auditorium et plusieurs de ceux qui ne valorisent pas l'intégralité de leurs espaces recherchant à installer un équipement de cette nature. Le Château de Fontainebleau envisage ainsi aménager un auditorium (200 places) dans le quartier Henri IV (4 000 m²), dont une partie des espaces sera par ailleurs concédée (installation d'un restaurant et d'un pôle d'excellence du tourisme). De même, l'EPDC de Versailles a aménagé un second auditorium (170 places) dans le pavillon Dufour à la faveur de sa rénovation.

L'offre de spectacle vivant dans les établissements patrimoniaux se généralise.

Elle concerne 13³ des 20 établissements patrimoniaux (musées, SCN et patrimoine) analysés par la mission. Une offre évènementielle est également proposée à titre gratuit dans deux autres établissements (BnF, Palais de Tokyo).

Les établissements du spectacle vivant peuvent proposer des visites de site ainsi que des ateliers de pratique artistique, qui rencontrent un certain succès auprès du public.

¹ CAPa, Opéra national de Paris, Théâtre National de Chaillot, Théâtre national de la Colline, TNS, Musée Gustave Moreau, Palais de Compiègne.

² Musée du Louvre, EPDC de Versailles, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, Musée Picasso, RMN-GP.

³ L'EPDC de Versailles, le Domaine de Chambord, le Musée Gustave Moreau, le Château de Fontainebleau, le Musée Rodin, le CNAC-GP, le Musée d'Orsay, le musée du Quai Branly et le Musée du Louvre., les Musées nationaux du XXe siècle, le Musée Picasso, le Musée du Moyen-Âge de Cluny, le CMN.

Trois des neuf établissements du spectacle vivant (Opéra national de Paris, Comédie Française, Théâtre national de l'Odéon) proposent, moyennant contribution, une visite des lieux. Les visites des deux sites de l'Opéra national de Paris ont accueilli plus de 710 000 visiteurs en 2013 (en progression de 8 % par rapport à 2012).

Si elles contribuent à créer une forme nouvelle de proximité avec le public, les recettes dont les établissements font état sont très inégales (4,8 M€ pour l'ONP ; 22 k€ pour la Comédie Française⁴). En période d'exploitation d'une production, les créneaux proposés à la visite peuvent être toutefois limités, du fait du positionnement des personnels techniques ou artistiques à l'égard de telles activités.

Sept établissements proposent des ateliers de pratique artistique amateur, dont cinq avec un accès tarifé. Soucieux de maintenir un tarif accessible, les établissements indiquent que les recettes dégagées ne suffisent généralement pas à couvrir les dépenses associées, notamment la rémunération des intervenants. L'un des établissements rencontrés par la mission indique à cet égard que la tarification de ces activités n'a pas entraîné une moindre adhésion du public (*« des activités artistiques annexes (bals, ateliers de pratique artistique amateur) sont payantes depuis la saison 2013-2014. Leur caractère payant n'a pas eu d'impact négatif sur leur fréquentation par rapport aux saisons précédentes, où elles étaient gratuites. Leur tarification est cependant raisonnable (entre 6 € et 12 € pour la plupart des actions de médiation, quelques activités spécifiques justifiant un coût plus élevé. »*).

L'offre de formations diplômantes, dont les recettes sont intimement liées aux droits d'inscription, peut être complétée d'une offre de formation « à la demande », qui peut, en lien avec l'image de marque de l'établissement, être lucrative.

L'INA, dans son école Ina SUP, développe une offre de formation initiale diplômante (BTS, licence professionnelle en alternance, deux diplômes conférant grade de master, en gestion de patrimoine audiovisuel et production audiovisuelle), ainsi qu'une offre de formation continue, sur laquelle toutefois elle est concurrencée par le développement de formation en interne dans les deux principaux opérateurs de l'audiovisuel public (France Télévision et Radio France). L'INA n'a pas la certitude que cette activité soit, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, effectivement bénéficiaire et envisage de reconstruire son catalogue de formations.

L'activité d'enseignement des Arts décoratifs, dont le budget est distinct de celui de l'établissement, est équilibrée grâce au niveau relativement élevé des droits d'inscription (5 M€ de recettes en 2013). Outre le cursus universitaire proposé à l'École Camondo (5 ans, 7 500€/an), les Ateliers du Carrousel proposent des formations non diplômantes très appréciées en dépit de tarifs relativement élevés (900 € à 1 000 € pour des cours adultes, 2 h/semaine sur un an).

Les activités pédagogiques proposées par l'Opéra national de Paris sont de nature distincte (découverte de l'opéra pour les scolaires ou les étudiants : dix mois d'école et d'opéra, opéra université ; formation supérieure professionnelle : l'École de danse ; insertion professionnelle : atelier lyrique). Ces activités sont déficitaires (-5,3 M€ en analytique en 2013), étant entendu que l'École de danse, qui délivre une formation initiale diplômante et ne peut de ce fait s'analyser comme une activité annexe, représente à elle seule -3,9 M€ sur ce résultat négatif. Seul le stage d'été proposé par l'école de danse présente un bilan positif en analytique (133 611 €). L'OnP n'envisage pas à ce jour de développer ce type d'activité pédagogique, considérant que cela exigerait une transformation de son modèle économique et serait susceptible de faire concurrence aux conservatoires de musique et de danse.

⁴ L'information n'a pas été renseignée concernant le Théâtre national de l'Odéon.

1.1.2. Les activités annexes, qui ne sont pas systématiquement tarifées, sont une source de revenu limitée et relativement peu dynamique

Sur la base des réponses adressées par les établissements, les ressources dégagées par les activités « annexes » ont progressé de 4,05 % entre 2011 et 2013⁵. Elles représentent, en moyenne sur 2012-2013, soit 2,47 % des ressources propres des établissements, et **500 000 € par établissement en moyenne**.

Pour les 17 organismes du périmètre restreint auxquels ont été envoyés des questionnaires qualitatifs et quantitatifs plus approfondis (cf. annexe I), les ressources propres associées aux activités annexes ont été ventilées selon quatre catégories de recettes :

- ◆ spectacles produits ou coproduits pour les musées et monuments ;
- ◆ conférences, cours et colloques ;
- ◆ recettes de formation ;
- ◆ autres recettes.

L'analyse de la part respective de ces 5 catégories de ressources liées aux activités annexes en 2013 (voir graphique *infra*) pour les établissements du périmètre restreint⁶ montre que :

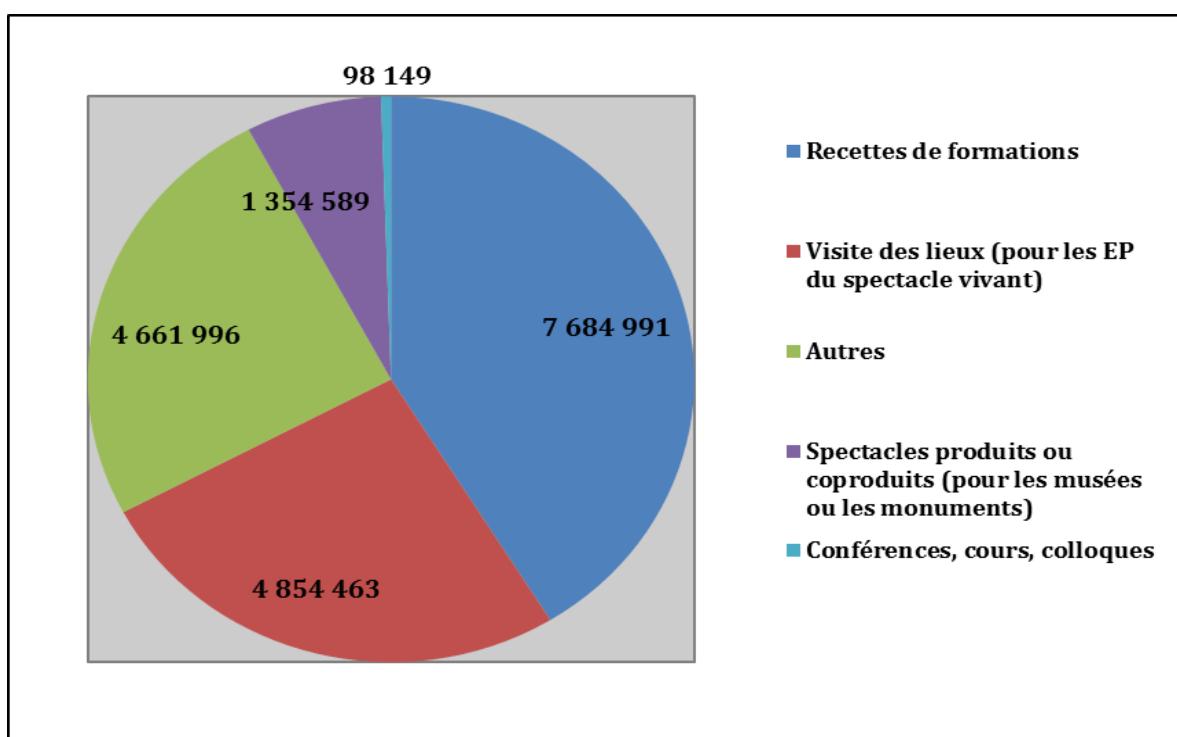
- ◆ les recettes de formation qui sont, en valeur, la principale ressource annexe identifiée (41 %, 7,7 M€ au total sur les 17 établissements analysés en 2013), sont majoritairement tirées de l'activité de formation des professionnels de l'audiovisuel de l'INA, qui représente seul 91 % de ces recettes ;
- ◆ deux établissements de spectacle (l'Opéra national de Paris (OnP) et la Comédie Française) organisent des visites payantes, pour des recettes très inégales (26 % du total, 4,8 M€ dans le cas de l'ONP, 21 k€ dans le cas de la Comédie Française) ;
- ◆ l'offre de spectacle vivant dans les établissements patrimoniaux, tarifée, dégage moins de recettes (7 %, 1,34 M€). Sur l'échantillon de cinq établissements analysés en coûts complets (cf. 2.1), les recettes de l'auditorium sont, en 2013, en moyenne, 267k € ;
- ◆ les recettes tirées de l'organisation de conférences, de cours et de colloques (1 %, 98 k€) sont marginales. De fait, ces activités sont généralement (dans 71 % des cas étudiés ici) proposées à titre gratuit. Les activités de médiation classiques (visites guidées, ateliers scolaires, audioguides, services à distance, etc.) n'avaient pas vocation à être retracées ici ;
- ◆ la catégorie « autre » retrace essentiellement (25 %, 4,7 M€) :
 - les recettes tirées de l'activité audiovisuelle de l'Opéra national de Paris (1,8 M€), qui est analysée plus en détail dans l'annexe VI du présent rapport ;
 - des recettes à hauteur de 1,6 M€ dont fait état la Cité de la Musique ;
 - la nature des autres recettes concernées n'a pas pu être fiabilisée pour l'intégralité des établissements du périmètre analysé.

Ainsi, à l'exception de l'activité de formation proposée par l'INA (7 M€) d'une part et (hors périmètre restreint) par les Arts décoratifs d'autre part (4 M€), ainsi que les visites des sites Garnier et Bastille proposées par l'Opéra national de Paris (4,8 M€), les activités annexes ne sont pas une source de revenu significative.

⁵ Évolution constatée sur le seul périmètre restreint des 17 établissements qui ont fait l'objet d'investigation complémentaires.

⁶ Hormis le musée Guimet.

Graphique 1 : Nature des activités annexes conduites par les 17 établissements du périmètre restreint - 2013 - en €



Source : Mission.

Annexe VI

Tableau 1 : Etat des lieux des activités annexes conduites dans les 36 établissements analysés - 2013

Nature des activités annexes poursuivies	Spectacle vivant / visite des établissements	Recettes associées	Activités pédagogiques et scientifiques	Recettes associées	Gestion d'un auditorium	Recettes associées	Formation	Recettes associées
CMN	Concerts	<i>tarifés</i>	Sans objet (SO)	<i>SO</i>	SO	<i>SO</i>	SO	<i>SO</i>
CAPA	SO	<i>SO</i>	Cours publics de l'école de Chaillot	<i>Tarification 8 € la séance de 2h plein tarif</i>	SO	<i>SO</i>	SO	<i>SO</i>
Musée du quai Branly	Dans le cadre de l'auditorium	<i>Tarifé</i>	Colloques et séminaires organisés dans le cadre des missions de recherche	<i>Gratuit</i>	Spectacle vivant, cinéma, colloques, université populaire	<i>108 593 €</i>	SO	<i>SO</i>
Château de Versailles	Dans le cadre de la filiale CVS	<i>60 826 €</i>	Dans le cadre de l'auditorium	<i>Gratuit</i>	Colloques et conférences organisés par le Centre de recherche de Versailles	<i>Gratuit</i>	SO	<i>SO</i>
Château de Fontainebleau	Manifestations ponctuelles (bal renaissance, bivouac de grognards)	<i>45 745 €</i>	SO	<i>SO</i>	SO	<i>SO</i>	SO	<i>SO</i>

Annexe VI

Nature des activités annexes poursuivies	Spectacle vivant / visite des établissements	Recettes associées	Activités pédagogiques et scientifiques	Recettes associées	Gestion d'un auditorium	Recettes associées	Formation	Recettes associées
Domaine national de Chambord	Nuits insolites (2jours de spectacle/an) ; festival (15 concerts/an) ; spectacle de trompe de chasse ; spectacle équestre	271 703 €	Lectures, résidences d'artiste, colloques, expositions	SO	SO	SO	SO	SO
Centre Georges Pompidou	Concerts (18 € plein tarif) ; cinéma (6 € plein tarif)	148 548 €	Conférences et colloques	Gratuit	SO	SO	Cycle de formation auprès d'enseignants et d'éducateurs	400 €/jour
Musée d'Orsay	Dans le cadre de l'auditorium	Tarifé	Dans le cadre de l'auditorium	Gratuit	Conférences, colloques, concerts tarifés	92 673 €	SO	SO
Les Arts décoratifs	SO	SO	Conférences colloques	Gratuit	SO	SO	Ecole Camondo ; ateliers du Carrousel	4 050 434 €
Musée du Louvre	Dans le cadre de l'auditorium	Tarifé	Dans le cadre de l'auditorium	Gratuit	Spectacle vivant ; conférences ; cinéma	432 375 €	SO	SO
Musée des arts asiatiques Guimet	SO	SO	Conférences et ateliers	SO	SO	SO	SO	SO

Annexe VI

Nature des activités annexes poursuivies	Spectacle vivant / visite des établissements	Recettes associées	Activités pédagogiques et scientifiques	Recettes associées	Gestion d'un auditorium	Recettes associées	Formation	Recettes associées
Musée Gustave Moreau	Lectures, spectacles, concerts	<i>8 € la représentation ; 15 € le concert</i>	Ateliers groupes scolaires et adultes ; conférences thématiques	<i>11 € adultes ; 6 € enfant ; 8 € par conférence</i>	SO	SO	SO	SO
Musée Picasso	Dans le cadre de l'auditorium	Concerts tarifés	SO	SO	Concerts	Tarifé	SO	SO
Musée Rodin	Lectures théâtrales	231 820 €	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Musée du moyen-âge de Cluny	Organisation d'une quarantaine de concerts par an	<i>16 € plein tarif ; 13 € tarif réduit</i>	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Musée d'archéologie de Saint-Germain	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Château d'Ecouen	SO	SO	Conférences, conférenciers Ville d'Art et d'Histoire	Gratuit	SO	SO	SO	SO
Château de Malmaison	SO	SO	Conférences	Gratuit	SO	SO	SO	SO
Musées nationaux du XX ^e siècle	Saison Musicale	<i>Recettes reversées aux partenaires producteurs</i>	Conférences	Gratuit	SO	SO	SO	SO
Palais de Compiègne	SO	SO	Colloques, conférences	<i>Participation aux frais perçue par les organisateurs</i>	SO	SO	SO	SO

Annexe VI

Nature des activités annexes poursuivies	Spectacle vivant / visite des établissements	Recettes associées	Activités pédagogiques et scientifiques	Recettes associées	Gestion d'un auditorium	Recettes associées	Formation	Recettes associées
Palais de Tokyo	Évènementiel ; conférences ; concerts	<i>Gratuit sur présentation du billet d'entrée</i>	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Cité de la Musique	SO	SO	Ateliers de pratique instrumentale; conférences ; parcours en milieu scolaire	<i>Non renseigné</i>	SO	SO	Formation aux professionnels	44 090 €
Comédie-Française	Visites conférence	21 820 €	SO	SO	SO	SO	SO	SO
Grande Halle de la Villette	SO	SO	Ateliers ; cours	<i>Gratuit</i>	SO	SO	SO	SO
Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	SO	SO	Conférences, colloques	<i>Non renseigné</i>	SO	SO	Formation en direction des enseignants	<i>Non renseigné</i>
Opéra-comique	SO	SO	Conférences ; colloques	<i>Gratuit</i>	SO	SO	SO	SO
Opéra national de Paris	Visites des sites et expositions sur le site Garnier	5 076 749 €	Académie de l'orchestre ; stages d'été de l'école de danse ; dix mois d'école et d'opéra	774 012 €	SO	SO	SO	SO
Théâtre national de Chaillot	SO	SO	Bals; ateliers de pratiques amateur	39 582 €	SO	SO	SO	SO

Annexe VI

Nature des activités annexes poursuivies	Spectacle vivant / visite des établissements	Recettes associées	Activités pédagogiques et scientifiques	Recettes associées	Gestion d'un auditorium	Recettes associées	Formation	Recettes associées
Odéon-Théâtre de l'Europe	Visites du site	6 € par personne	Bibliothèque de l'Odéon (lectures; conférences)	Non renseigné	SO	SO	SO	SO
Théâtre national de la Colline	SO	SO	Ateliers de pratique théâtrale	Cofinancé par l'EP dans le cadre scolaire ; tarifé pour le grand public	SO	SO	SO	SO
Théâtre national de Strasbourg	SO	SO	Ateliers de pratique amateur	30 € (3 jours) ; 40 € (4 jours) ; 55 € (6 jours) ;	SO	SO	SO	SO
Mobilier national	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné
Bibliothèque nationale de France	Concerts (4 par an)	Gratuit	Conférences (160 par an)	Gratuit	SO	SO	Pour les personnels des bibliothèques (gratuit); pour le grand public (payant)	88 526 €
INA	Création musicale	453 888 €	SO	SO	SO	SO	Formation initiale et professionnelle	6 995 071 €
Universcience	SO	SO	SO	SO	SO	SO	Offre de formation	Non renseigné
RMN-GP	SO	SO	SO	SO	Activités de l'auditorium	Gratuit	SO	SO

Source : Mission.

Remarque méthodologique :

La mission a pu constater certains écarts, pour des mêmes catégories d'activité, entre les produits renseignés dans la ventilation proposée par le questionnaire général à tous les opérateurs et les produits renseignés par les opérateurs spécifiquement interrogés dans le cadre de l'analyse en comptabilité analytique. Ces écarts peuvent tenir à des interprétations différentes du périmètre des activités prises en considération

Tableau 2 : Données relatives aux ressources propres associés aux activités annexes 2013 en €

	Opéra national de Paris	Opéra national de Paris	CNAC-GP	Musée du Louvre	BnF	Musée d'Orsay	Musée du Quai Branly
Activité concernée	Pédagogie et formation	Visite du site	Gestion d'un auditorium	Gestion d'un auditorium	Manifestations, ateliers pédagogiques et activités éducatives,	Gestion d'un auditorium	Gestion d'un auditorium
Données issues de la ventilation proposée par la mission	557 304	4 832 642	148 548	432 375	163 598 ou 212 333 si l'on inclut les visites guidées	92 673	108 593
Données issues de la comptabilité analytique*	774 012	5 076 749	148 548*	741 674	241 718*	92 673	108 593*

Source : Mission.

* Données issues plus spécifiquement du questionnaire en comptabilité analytique adressé par la mission.

1.2. Le caractère annexe de ces activités, par rapport aux missions « cœur de métier » des établissements, peut se traduire par leur prise en charge par des structures juridiquement distinctes

L'EPDC de Versailles confie une activité de production de spectacles vivants à une filiale, CVS, dont la gestion a fait l'objet d'investigations de la Cour des comptes.

A cette occasion le ministère de la culture et de la communication a considéré que l'activité de spectacle vivant abritée par la filiale CVS est bien extérieure aux missions de conservation du patrimoine de l'EPDC de Versailles, ce qui permet le recours au dispositif des « heures mécénat »⁷.

⁷ Décret n° 2010-147 du 15 février 2010 fixant les modalités de rétribution des personnels relevant du ministère de la culture et de la communication et de ses établissements publics participant à l'organisation de manifestations au profit de tiers. Le dispositif des « heures mécénat » permet, ainsi qu'explicité dans le décret, de verser une rétribution complémentaire au personnel des EP qui, en sus de leurs obligations statutaires de service, collaborent à la tenue de manifestations en faveur de personnes physiques ou morales extérieures aux établissements ou services, en contrepartie d'actes de mécénat ou de parrainage, de location de salles ou autres surfaces, à titre gratuit ou onéreux, ou participent à l'organisation de tournages de films ou de prises de vues.

Dans la réponse au référé de la Cour des Comptes de 2010⁸, le MCC fait en effet valoir que « *les manifestations dont l'organisation est confiée à CVS revêtent un caractère particulier, et, au-delà du service public administratif, prolongent et complètent les missions statutaires de l'établissement public. L'EPV assure en effet essentiellement une mission domaniale (rassembler dans une même main des éléments épars de l'ancien domaine royal), une mission de conservation de ce patrimoine et de gestion des musées nationaux des châteaux de Versailles et de Trianon, une mission d'accueil du public et, enfin une mission d'animation des espaces extérieurs. Or, pour cette dernière mission, l'EPV n'a pas vocation à se substituer à un producteur de spectacles. [...] les Grandes Eaux musicales et nocturnes, les spectacles du bassin de Neptune ou la programmation de l'Opéra royal correspondent, en effet, à un véritable changement de dimension. Ces manifestations relèvent essentiellement d'une logique propre à l'industrie du spectacle plutôt que d'une démarche administrative de mise en valeur du patrimoine, et leur mise en œuvre exige une connaissance et une pratique avérées des métiers et des contraintes de gestion du « grand spectacle ».* ».

1.3. La contribution des activités des auditoriums aux objectifs de démocratisation des publics mérite d'être précisée

L'étude « gestion de la relation client » (GRC) du Musée du Louvre (septembre 2010)⁹ présente le public ayant fréquenté l'auditorium comme « un public d'habitués »¹⁰, dont le profil sociodémographique est moins diversifié que celui des visiteurs des collections permanentes¹¹.

En outre, les attentes des visiteurs ne semblent pas prioritairement orientées sur les activités annexes. Interrogés sur leurs trois attentes principales vis-à-vis du musée, les visiteurs « réguliers » et « occasionnels » citent en premier lieu la simplicité d'accès (43 % des réguliers et 52 % des occasionnels), puis le prix (40 % et 49 %) et la qualité de l'accueil (31 % et 39 %). L'existence d'une « offre diversifiée pour se divertir » n'est citée comme une attente que par 22 % des visiteurs réguliers et 19 % des visiteurs occasionnels.

Enfin, cette étude fait ressortir que peu de visiteurs interrogés envisagent de participer à l'une des activités « annexes » proposées par le musée à l'occasion d'une prochaine visite (5 % des visiteurs « réguliers » et 0 % des visiteurs « occasionnels » envisagent de participer à un programme de l'auditorium lors de leur prochaine visite ; respectivement 9 % et 4 % d'entre eux envisagent de participer à un évènement en nocturne). **Ces activités ne seraient donc pas un facteur important de fidélisation des publics qui découvrent le musée.**

Ce constat peut être rapproché de l'analyse faite par le cabinet Ernst and Young dans l'étude réalisée dans le cadre de la mission¹², selon laquelle la « **visite de musée, d'exposition ou de monuments historiques représente une porte d'entrée vers les autres activités moins répandues du spectacle vivant** », c'est-à-dire que les pratiquants des concerts de

⁸ Réponse du ministère de la culture et de la communication au référé adressé par la Cour des Comptes relatif à la gestion de la société Château de Versailles Spectacles, 26 novembre 2010.

⁹ L'étude repose sur une enquête conduite en face à face auprès de 981 visiteurs identifiés dans la classification du Musée comme « réguliers » (qui visitent le musée au moins deux fois par an) et « occasionnels » (qui visitent le musée au maximum une fois par an) et une enquête mail interrogeant les détenteurs de la carte des amis du Louvre (adhérents), la carte Louvre professionnels et la carte Louvre jeunes (+26 ans) (1 023 réponses).

¹⁰ Le public de l'auditorium est caractérisé dans la présentation de l'étude par le Musée du Louvre comme « proche » ou bénéficiant d'un « accès facile » au musée, « âgé », relevant de la catégorie « cadre supérieur et profession libérale », « habitué du musée (+ de 50 %) et habitué de l'auditorium (environ 70 %) » et « encarté » (+ de 50 %).

¹¹ Conformément aux résultats de l'étude du Musée du Louvre, 58 % des visiteurs des collections permanentes sont des primo-visiteurs, 31 % ont moins de 25 ans et 39 % ont entre 26 et 45 ans, 26 % sont ouvriers, 18 % sont des professions intermédiaires et 17 % sont des professions libérales.

¹²SGMAP, « Déterminants de la demande des EP culturels », décembre 2014.

musique classique ont déjà des pratiques affirmées de fréquentation des musées et monuments.

Le taux du nombre de répondants à l'enquête qui ont assisté à un concert de musique classique est en effet significativement plus élevé parmi les personnes qui ont également visité un musée (243, soit 22,6 % des répondants qui ont visité un musée ont également assisté à un concert de musique classique) que parmi ceux qui n'ont pas visité un musée (65, soit 4,5 % des répondants qui n'ont pas visité un musée ont assisté à un concert de musique classique). Les visiteurs de musée ont donc un taux de pénétration sur la musique classique 5,02 fois supérieur à ceux qui ne sont pas allés au musée. Ce rapport est de 5,24 pour l'opéra, 3,93 pour le théâtre et 3,47 pour la danse classique.

À l'inverse, le taux de pénétration des répondants ayant assisté à un concert de musique classique sur la visite de musées (2,09) est beaucoup plus réduit.

Dès lors, il semble difficile de conclure que l'organisation d'activités annexes de type spectacle vivant (concerts, danse, etc.) dans les EP muséaux ou patrimoniaux participerait de la démocratisation des publics de ces établissements.

À l'inverse, les visites d'établissements organisées par certaines institutions du spectacle vivant (cf. visite du Palais Garnier organisées par l'Opéra de Paris) pourrait contribuer à élargir le public de ces établissements, en proposant, en première approche, une activité « plus grand public ».

2. La mise en œuvre des activités annexes suppose un haut niveau d'effort public par bénéficiaire

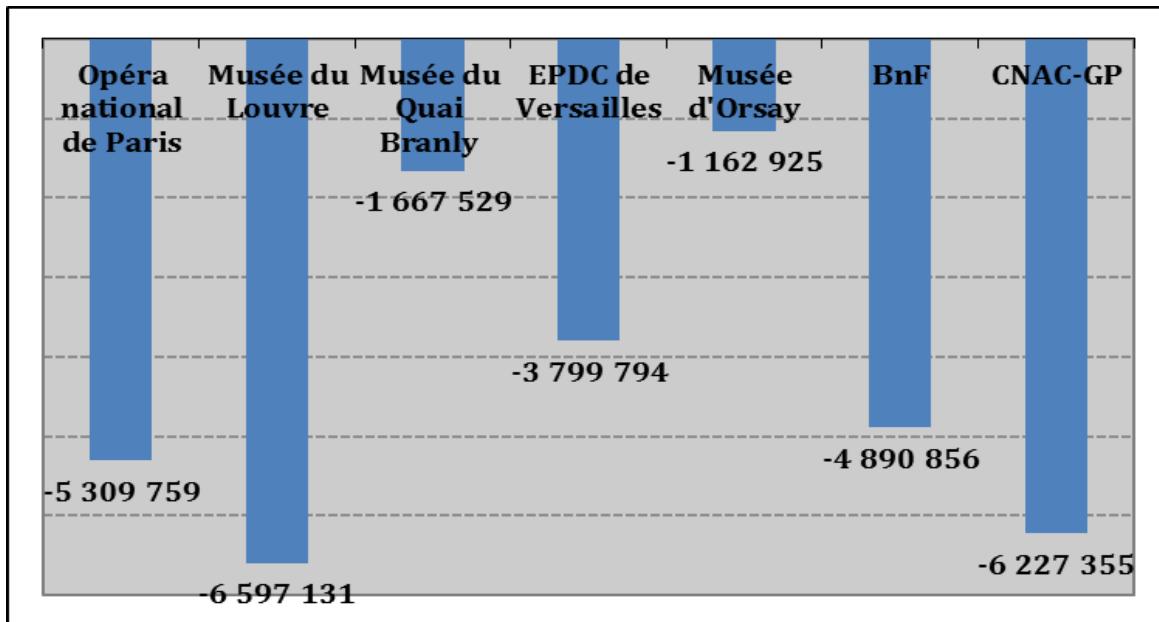
2.1. Les activités annexes occasionnent en 2013 une dépense moyenne par établissement de l'ordre de 4,5 M€, pour un déficit moyen par établissement de -4,1 M€, sur les sept établissements examinés en comptabilité analytique

Les activités culturelles annexes (gestion d'un auditorium, conférences et ateliers, activités pédagogiques) génèrent un résultat moyen par établissement de -4,12 M€ (pour une dépense totale de 31,8 M €) sur le panel d'établissements analysés en comptabilité analytique, à savoir :

- activités pédagogiques de l'Opéra national de Paris (dix mois d'école et d'opéra, opéra université, École de danse, Atelier lyrique) ;
- gestion de l'auditorium du Musée du Louvre ;
- gestion de l'auditorium du Musée d'Orsay ;
- gestion de l'auditorium du CNAC-GP ;
- gestion de l'auditorium du Musée du Quai Branly ;
- gestion de l'auditorium, activités pédagogiques (ateliers, conférences) et offre de formation professionnelle de la BnF ;
- conférences et colloques proposés à l'EPDC de Versailles.

Le résultat fortement déficitaire de ces activités (cf. graphique *infra*) peut s'expliquer notamment par le caractère limité des ressources qu'elles dégagent, en raison d'un faible niveau de tarification (les colloques et les cours organisés à l'EPDC de Versailles ainsi que les manifestations organisées par la BnF –cours, colloques, concerts- sont par exemple proposés à titre gratuit) ou/et d'une jauge physique relativement basse (450 places à l'auditorium du Louvre, 400 places à l'auditorium du Quai Branly).

Graphique 2 : Résultat¹³ des activités annexes en coûts complets -2013, en €



Source : Mission. Comptabilité analytique des établissements (Opéra de Paris, Musée du Louvre). Questionnaire adressé par la mission (Musée du Quai Branly, EPDC de Versailles, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP).

Le fonctionnement des auditoriums de cinq établissements¹⁴ occasionne, en 2013, une dépense de l'ordre de 22 M€ en coûts complets (cf. tableau *infra*).

Tableau 3 : Résultat en coûts complets des auditoriums de cinq établissements - 2013- en €

	Ressources	Couts complets	Résultat en analytique	Nombre de visiteurs
Musée du Louvre	741 674,40	7 338 805,46	-6 597 131,06	68 870
Musée du Quai Branly	108 593,22	1 776 122,24	-1 667 529,02	24 297
Musée d'Orsay	92 673,41	1 389 798,12	-1 297 124,71	21 992
CNAC-GP	148 548,46	6 322 791,35	-6 174 242,89	76 340
BnF*	241 718,65	5 132 575,12	-4 890 856,47	53 067
Total	1 333 208,14	21 960 092,29	-20 626 884,15	244 566

Source : Mission.

* Sont intégrées au périmètre des activités retracées dans le cas de la BnF les manifestations abritées dans l'auditorium ainsi que les actions de formation professionnelle proposées aux personnes extérieures à l'établissement.

Équilibré au global, le bilan de la filiale de spectacles (SVC) de l'EPDC de Versailles ne permet pas de dégager de ressources significatives (résultat net en 2013 de 60 826 €). Le regroupement des diverses activités de spectacle vivant au sein d'une filiale dédiée, s'il a pu contribuer à la professionnalisation de ces activités, rend moins visible la contribution de chaque catégorie de spectacle à l'équilibre financier de la filiale et *in fine*, de l'EPDC de Versailles, qui en est l'unique actionnaire. L'équilibre est ainsi atteint grâce aux recettes issues des Grandes Eaux, les autres activités constituant des centres de coûts nets, ainsi :

- les Grandes eaux musicales et Grandes eaux nocturnes contribuent significativement à l'équilibre de la structure (+6,9 M€ en coûts directs en 2013) ;

¹³ Les résultats de l'Opéra de Paris intègrent l'École de danse, qui ne relève pas d'une activité annexe.

¹⁴ Musée du Louvre, Musée du Quai Branly, Musée d'Orsay, BnF, CNAC-GP.

- les expositions d'art contemporain présentent des budgets proches de l'équilibre (-57 k€ en coûts directs en 2013) ;
- les spectacles musicaux (concerts, opéras) et chorégraphiques sont une activité structurellement déficitaire (-2,03 M€ en coûts directs en 2013).

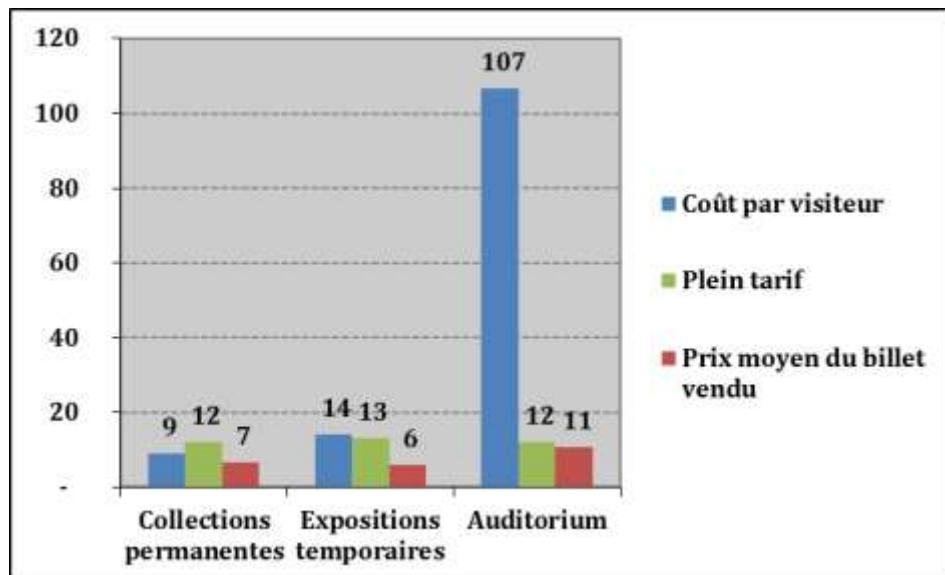
2.2. Les activités annexes supposent un haut niveau d'effort public par rapport aux activités « cœur de métier » des établissements

Les activités conduisent à un taux d'effort public (part non financée par les ressources propres associées) par bénéficiaire bien supérieur à celui constaté pour celles plus classiquement exercées par les établissements (cf. graphiques ci-dessous).

Pour le Musée du Louvre, l'effort public par visiteur (calculé comme le résultat de l'activité en analytique / le nombre de visiteurs) peut être estimé à 96 € pour l'auditorium, 2,72 € pour la visite des collections permanentes et 8 € pour l'organisation d'expositions temporaires. Pour le musée du Quai Branly, l'effort public par visiteur serait de 10 € pour la visite des collections permanentes, 10 € pour l'organisation d'expositions temporaires et de 69 € pour l'auditorium. Pour le Musée d'Orsay, l'effort public serait de 5 € par visiteur pour les collections permanentes, 1 € pour les expositions temporaires et 59 € pour l'auditorium. Pour le CNAC-GP, l'effort public par visiteur des collections permanentes et des expositions temporaires serait de 13 € et de 81 € par visiteur de l'auditorium et du cinéma.

Si la gestion d'un auditorium fait bien partie des missions statutaires confiées aux établissements, l'effort public consenti au bénéfice de ces activités questionne les objectifs de service public poursuivis, et atteints à travers leur mise en œuvre.

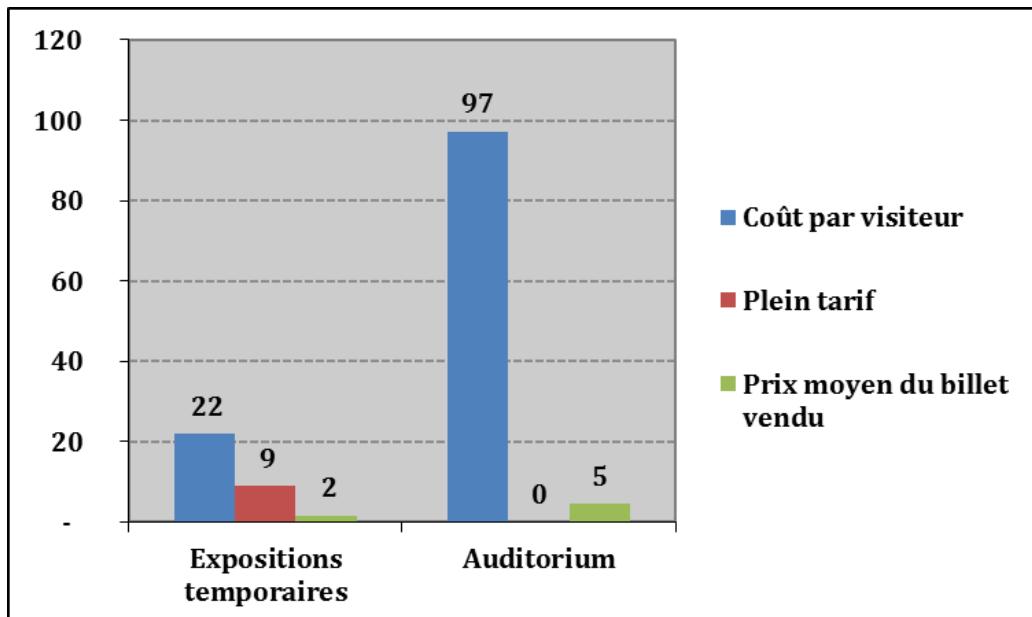
Graphique 3 : Musée du Louvre 2013, en €



Source : Mission. Comptabilité analytique du Musée du Louvre.

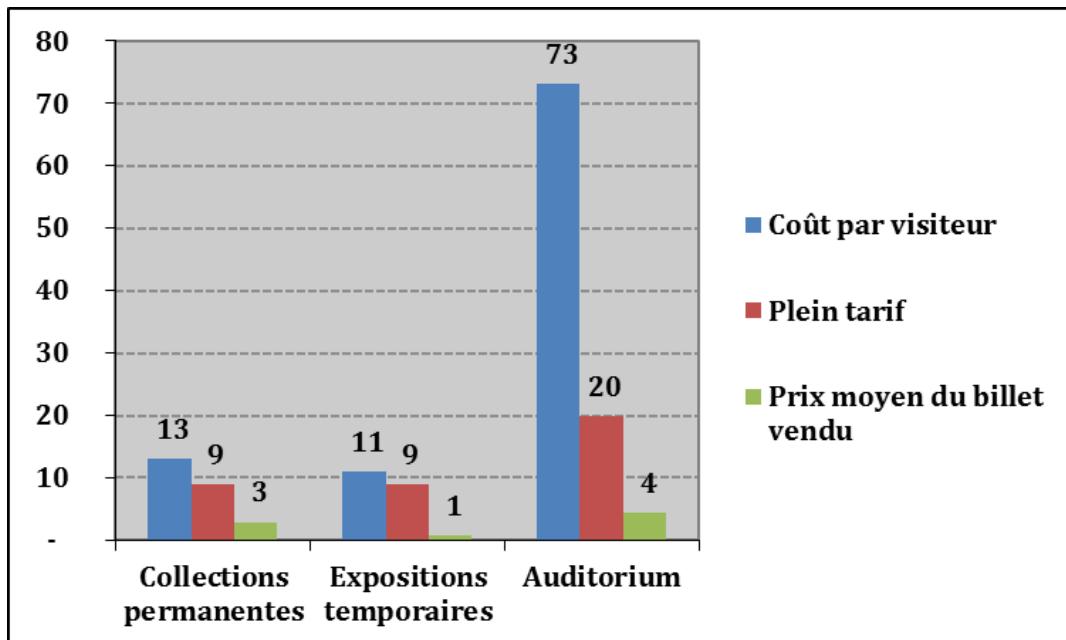
Annexe VI

Graphique 4 : BnF 2013, en €



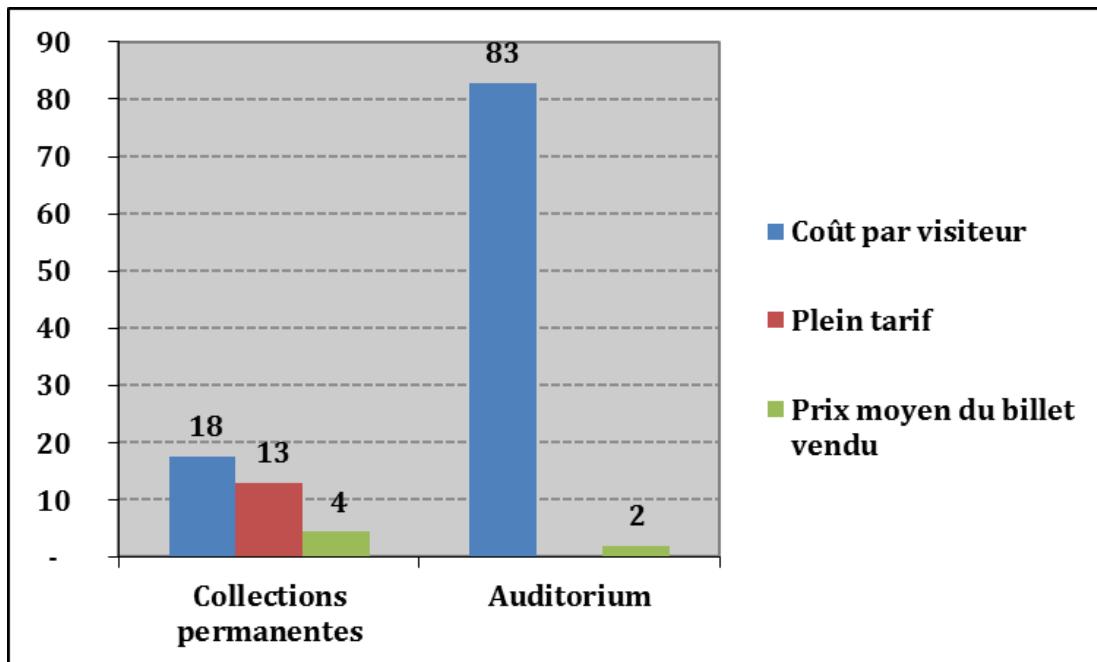
Source : Mission. Questionnaire d'analyse des coûts.

Graphique 5 : Musée du Quai Branly 2013, en €



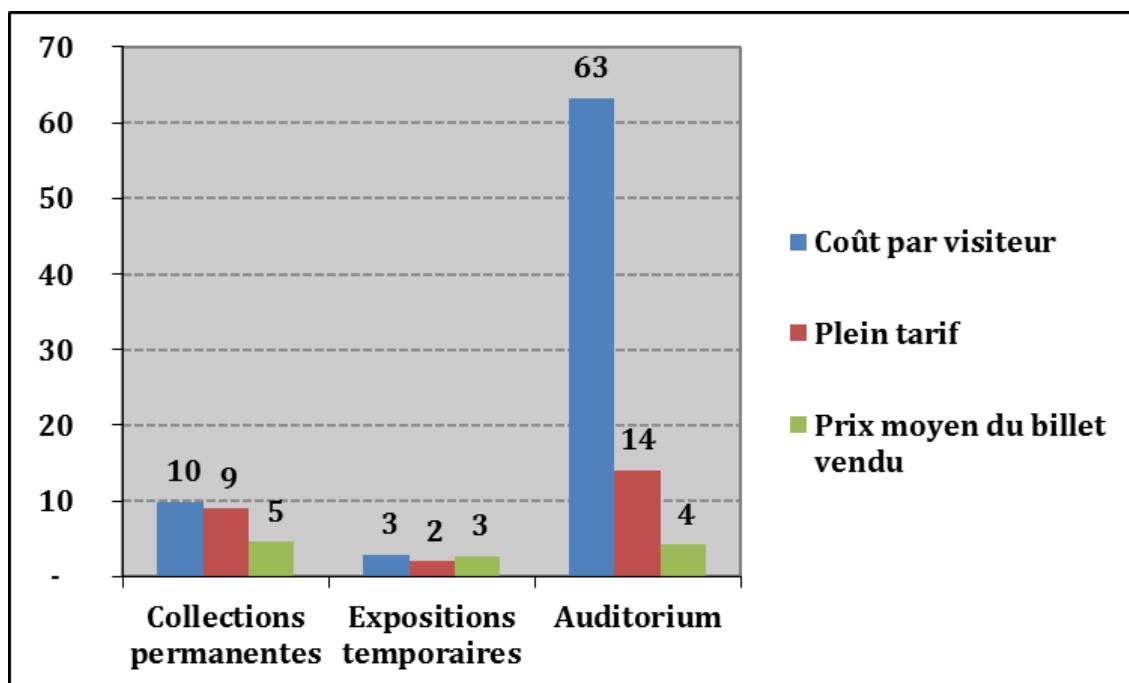
Source : Mission. Questionnaire d'analyse des coûts.

Graphique 6 : CNAC-GP 2013, en €



Source : Mission. Questionnaire d'analyse des coûts.

Graphique 7 : Musée d'Orsay 2013, en €



Source : Mission. Questionnaire d'analyse des coûts.

3. Propositions

3.1. Recentrer les activités annexes sur celles qui sont complémentaires du cœur de métier des établissements ou qui répondent, en accord avec la tutelle, à des objectifs spécifiques de service public

Eu égard à leur impact financier, les activités annexes devraient se limiter à celles dont il ressort d'un accord entre la tutelle et l'établissement soit qu'elles sont effectivement un complément significatif du « cœur de métier » des établissements, en prolongement des services classiques de médiation aux visiteurs (visites guidées, audioguides, livrets de visites, services à distance, etc.), dont le coût n'a pas été inclus dans le périmètre des activités analysées dans la présente annexe¹⁵, soit qu'elles répondent à des contraintes de service public particulières.

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

3.2. Trouver pour les autres activités les conditions d'un équilibre financier

Dans la perspective d'un développement des ressources propres des établissements, il conviendra, *a minima*, d'équilibrer sur le plan financier, les autres activités annexes, soit en leur appliquant une tarification plus dynamique, soit en limitant les coûts associés.

Ainsi, sur le panel des activités annexes (conférences, colloques, ateliers de pratique artistique) dont une part significative est proposée à titre gratuit¹⁶ alors même qu'elles représentent une opportunité valorisée par le public, il pourrait être envisagé de proposer une tarification. L'expérience de l'un des établissements rencontrés par la mission (Théâtre national de Chaillot) démontre que cette évolution ne s'accompagne pas nécessaire d'une moindre adhésion du public (cf. 1.1.1).

Dès lors que le développement des recettes est limité par les capacités d'accueil des établissements (jauge de l'auditorium, créneaux et places disponibles pour les ateliers et visites, etc.), il conviendrait de maîtriser le budget consacré à ces activités (pour rappel, de l'ordre de 31,8 M€ sur les sept établissements analysés en coûts complets en 2013, cf. 2.1).

Le poids des manifestations de spectacle vivant, qui induisent un niveau élevé de dépense, dans l'offre culturelle « annexe » des établissements pourrait ainsi être réinterrogé, au profit de la programmation à vocation pédagogique ou scientifique.

¹⁵ Les services aux visiteurs et notamment les activités de médiation occasionnent en 2013, sur le panel d'établissements analysés en comptabilité analytique, un résultat moyen par établissement de l'ordre de -2,4 M€, pour un taux d'autofinancement (50 %) supérieur à celui constaté sur les activités annexes (7,5 %).

¹⁶ On a vu que sur les 24 établissements qui proposent des activités pédagogiques ou éducatives (conférences, colloques, ateliers), seuls sept y associent une tarification spécifique.

ANNEXE VII

Récapitulatif des scénarios proposés

Annexe VII

Tableau 1 : Récapitulatif des scénarios

Scénario 1 : exploitation des gisements de ressources nettes les plus rentables ou les plus accessibles
Exploiter les marges de progression des tarifs
Moduler les tarifs en fonction de la saison (patrimoine) ou des jours de la semaine (spectacle vivant)
Renforcer la communication sur les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil
Développer les billets horodatés (patrimoine)
Structurer une offre commerciale sur les locations d'espace
Référencer l'offre d'espaces commercialisables pour les petits établissements
Fixer des indicateurs relatifs à la location d'espace dans les contrats d'objectifs et de performances
Stabiliser la méthodologie de valorisation des contreparties et élaborer une grille de contreparties mécénat en valorisant les contreparties matérielles et immatérielles
Subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance du reçu fiscal à la présentation d'un compte d'opérations certifiées
Développer les cessions d'éléments d'actifs (décors et costumes)
Privilégier une gestion déléguée des boutiques et de la conception des produits dérivés
Déterminer les conditions de pérennisation des boutiques non rentables (péréquation au sein d'un réseau ou subvention au titre des missions de service public)
Réinterroger l'opportunité des activités annexes à l'équilibre financier fragile, notamment les auditoriums
Scénario 2 : renforcement de la logique économique et commerciale des établissements
Limiter voire remettre en cause les dispositifs de gratuité qui s'apparentent à un effet d'aubaine (1 ^{er} dimanche du mois)
Limiter les exonérations et invitations
Suggérer des dons au moment de l'achat des billets
Valoriser les conditions d'accès en développant l'achat des billets en ligne
Élargir et valoriser l'offre type offerte au public
Développer les contenus et les offres « premium » à destination des publics à fort consentement à payer
Préserver les créneaux ouverts à la location en privilégiant les contreparties mécénat à haute valeur symbolique
Développer davantage la coproduction de spectacles et d'expositions
Mutualiser la gestion des comptoirs de vente et de la billetterie dans les petits sites
Équilibrer l'activité éditoriale en trouvant le bon compromis entre missions de service public et activité commercialement valorisable
Scénario 3 : évolution de certains des modes de fonctionnement des établissements
Adapter les horaires d'ouverture en fonction de l'affluence
Moduler la tarification en fonction de l'heure de visite
Développer la vente d'expositions « clefs en main » à l'étranger
Valoriser commercialement la marque tout particulièrement pour les plus gros établissements et développer le <i>co-branding</i>
Approfondir la réflexion sur les moyens juridiques permettant une forme de rétribution des établissements dans le cadre d'une utilisation commerciale de cette image
Exploiter commercialement les potentialités du numérique en veillant à éviter une substitution d'offres gratuites à des offres payantes

Source : Mission.

ANNEXE VIII

Liste des personnes entendues par la mission et des participants au comité de pilotage et au groupe de suivi de l'évaluation

1. Cabinets ministériels

- ◆ Cabinet du ministre des finances et des comptes publics
 - M. Pierre Heilbronn, directeur-adjoint du cabinet.
- ◆ Cabinet du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique
 - M^{me} Dorothée Stik, conseillère internationale, financement, transport et industries culturelles.
- ◆ Cabinet du ministère de la culture et de la communication
 - M^{me} Clarisse Mazoyer, directrice adjointe du cabinet.
- ◆ Cabinet du secrétaire d'État au budget
 - M. François Moyse, conseiller budgétaire.

2. Administrations centrales

2.1. Service du Premier ministre

- ◆ Secrétariat général de la modernisation de l'action publique
 - M^{me} Laure de la Bretèche, Secrétaire générale pour la modernisation de l'État ;
 - M. François Gobillard, chef de projet réforme de l'État ;
 - M. Vincent Maymil, chef de département évaluation des politiques publiques ;
 - M^{me} Émilie Bourhis, cheffe de projet évaluation des politiques publiques ;
 - M^{me} Deborah Autheman, cheffe de projet réforme de l'État.

2.2. Ministères économiques et financier

- ◆ Direction du budget
 - M. Alexandre Grosse, sous-directeur de la 8^{ème} sous-direction ;
 - M. Alban Marino, chef du bureau des opérateurs et organismes publics d'État ;
 - M. Philippe Briard, chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Hugo Le Floc'h, adjoint au chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Louis Jacquart, adjoint au chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Christophe Moret, rédacteur au sein du bureau culture, jeunesse et sports.
- ◆ Direction générale du Trésor
 - M. Emmanuel Masse, sous-directeur politiques sectorielles ;
 - M^{me} Constance Valigny, cheffe du bureau concurrence ;
 - M. Thierry Grignon, chef du bureau analyse conjoncturelle et prévision ;
 - M. Dorian Roucher, adjoint au chef du bureau analyse conjoncturelle et prévision.

- ◆ Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
 - M^{me} Danielle Bourlange, directrice générale ;
 - M^{me} Armelle Daumas, directrice générale adjointe ;
 - M^{me} Caroline Rogliano, chef de projet ;
 - M^{me} Isabelle de Rotalier-Guillou, consultant senior – marketing.

2.3. Ministère de la culture et de la communication

- ◆ Secrétariat général
 - M. Christopher Miles, Secrétaire général ;
 - M. Arnaud Roffignon, chef du service des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Claire Chérie, cheffe du service des ressources humaines ;
 - M. Xavier Niel, chef du département des études, de la prospective et de la statistique (DEPS) ;
 - M. Robert Fohr, chef de la mission mécénat.
- ◆ Direction générale du patrimoine
 - M. Vincent Berjot, directeur général des patrimoines ;
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Marie-Christine Labourdette, directrice adjointe, chargée des musées ;
 - M^{me} Marion Oechsli, adjointe au sous-directeur de la politique des musées ;
 - M^{me} Jacqueline Eidelman, chef du département de la politique des publics.
- ◆ Direction générale de la création artistique
 - M. Michel Orier, directeur général de la création artistique ;
 - M^{me} Laurence Tison-Vuillaume, adjointe au directeur général ;
 - M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice des affaires financières et générales ;
 - M. Nicolas Pietrzyk, économiste, bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion ;
 - Alexandre Coudray, contrôleur de gestion, bureau de l'observation, de la performance et de contrôle de gestion ;
 - André Mondy, inspecteur de la création artistique.
- ◆ Direction générale des médias et des industries culturelles
 - M^{me} Laurence Franceschini, directrice générale ;
 - M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques au sein du service du livre et de la lecture ;
 - M. Fabrice de Battista, chargé de mission pour la coordination et la synthèse budgétaire auprès de la direction générale.
- ◆ Inspection générale des affaires culturelles
 - M^{me} Ann-José Arlot, cheffe du service ;
 - M. Daniel Guerin, inspecteur général des affaires culturelles ;

- M. Richard Lagrange, inspecteur général des affaires culturelles.

3. Organismes culturels

3.1. Organismes culturels de l'État

- ◆ Bibliothèque nationale de France
 - M^{me} Sylviane Tarsot-Gillery, directrice ;
 - M. Mikaël Hautchamp, directeur général adjoint, directeur de l'administration et du personnel ;
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique.
- ◆ Cité de l'architecture et du patrimoine
 - M. Guy Amsellem, président ;
 - M. Luc Lièvre, directeur général délégué ;
 - M. Guillaume de la Broïse, directeur du développement et du mécénat.
- ◆ Centre national d'art contemporain - Georges Pompidou
 - M. Denis Berthomier, directeur général ;
 - M^{me} Sophie Caze, directrice juridique et financière ;
 - M. Igor Boiko, chef du service des finances et du contrôle de gestion.
- ◆ Château de Fontainebleau
 - M. Jean-François Hébert, président ;
 - M^{me} Cécile Roig, directrice administrative et financière.
- ◆ Château de Malmaison
 - M. Amaury Lefébure, directeur ;
 - M^{me} Marion Pourtout, secrétaire générale.
- ◆ Château de Versailles
 - M^{me} Catherine Pégard, présidente ;
 - M. Thierry Gausseron, administrateur général ;
 - M. Fabrice Lemessier, chef de la mission stratégie et contrôle de gestion ;
 - M^{me} Nathalie Bastière, directrice administrative et financière.
- ◆ Château d'Écouen - musée national de la Renaissance
 - M. Thierry Crépin-Leblond, directeur ;
 - M^{me} Martine Gouet, secrétaire générale.
- ◆ Cité de la céramique - Sèvres et Limoges

Annexe VIII

- M^{me} Romane Sarfati, directrice général ;
 - M^{me} Clarence Jaccard-Briat, secrétaire générale.
- ◆ Cité de la Musique
 - M. Laurent Bayle, directeur général ;
 - M. Thibaud de Camas, directeur général adjoint ;
 - M. Christophe Monin, directeur du mécénat et du développement.
 - ◆ Centre des monuments nationaux
 - M. Philippe Bélaval, Président ;
 - M^{me} Bénédicte Lefeuvre, directrice générale ;
 - M. Benjamin Gestin, adjoint à la directrice générale ;
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative et financière.
 - ◆ Comédie-Française
 - M. Eric Ruf, administrateur général ;
 - M. Kim Pham, directeur général.
 - ◆ Domaine national de Chambord
 - M. Jean d'Haussonville, président ;
 - M. Frédéric Bouilleux, directeur général.
 - ◆ École nationale supérieure des beaux-arts de Paris
 - M. Nicolas Bourriaud, directeur.
 - ◆ Grande Halle de la Villette
 - M. Jacques Martial, président ;
 - M^{me} Florence Berthout, directrice générale.
 - ◆ INA
 - M^{me} Agnès Saal, présidente ;
 - M. Jean-Marc Auvray, secrétaire général ;
 - M. Jean-Gabriel Minel, responsable développement et missions au sein de la direction déléguée aux collections ;
 - M. Stéphane Cochet, responsable de département marketing et ventes ;
 - M. Bruno Burtre, directeur adjoint, direction déléguée à l'enseignement, à la recherche et à la formation professionnelle.
 - ◆ Les Arts décoratifs
 - M. David Caméo, directeur général ;
 - M^{me} Quitterie de Poncins, secrétaire générale ;
 - M. Olivier Gabet, directeur.

Annexe VIII

- ◆ Mobilier national
 - M. Jérôme Poulain, secrétaire général.
- ◆ Musée d'archéologie de Saint-Germain
 - M. Hilaire Multon, directeur ;
 - M. Francis Roche, secrétaire général ;
 - M^{me} Virginie Greboval, cheffe du service du développement culturel et des publics.
- ◆ Musée des arts asiatiques Guimet
 - M^{me} Sophie Makariou, présidente ;
 - M. Thierry Jopeck, directeur.
- ◆ Musée d'Orsay
 - M. Guy Cogeval, président ;
 - M. Alain Lombard, administrateur général ;
 - M. Philippe Casset, chef du département administratif et financier ;
 - M. Olivier Simmat, conseiller du président.
- ◆ Musée du Louvre
 - M. Jean-Luc Martinez, président-directeur ;
 - M. Henri Barbaret, administrateur général ;
 - M. Alban Lionnet, directeur de l'audit et de la qualité interne ;
 - M^{me} Anne-Laure Béatrix, directrice des relations extérieures.
- ◆ Musée du moyen-âge de Cluny
 - M^{me} Elisabeth Taburet Delahaye, directrice ;
 - M^{me} Marie-France Cocheteux, secrétaire générale.
- ◆ Musée du quai Branly
 - M. Stéphane Martin, président ;
 - M. Karim Mouttalib, directeur général délégué ;
 - M. Jérôme Bastianelli, directeur général délégué adjoint ;
 - M^{me} Céline Feraudy, directrice de l'administration et des ressources humaines.
- ◆ Musée Gustave Moreau
 - M^{me} Marie-Cécile Forest, directrice ;
 - M. David Ben Si Mohand, secrétaire général.
- ◆ Musée Picasso

Annexe VIII

- M. Laurent Le Bon, président ;
- M. Erol Ok, directeur général.
- ◆ Musée Rodin
 - M^{me} Catherine Chevillot, directrice ;
 - Mme Sandrine Arrecgros, secrétaire générale.
- ◆ Musées nationaux du XX^{ème} siècle
 - M^{me} Anne Dopffer, directrice ;
 - M. Sylvain Rybaud, secrétaire général.
- ◆ Odéon-Théâtre de l'Europe
 - M. Pierre Yves Lenoir, administrateur général ;
 - M^{me} Pauline Rouer, responsable du mécénat et du développement.
- ◆ Opéra comique
 - M. Jérôme Deschamps, directeur ;
 - M. Olivier Mantei, directeur délégué ;
 - M^{me} Nathalie Lefèvre, directrice administrative et financière.
- ◆ Opéra national de Paris
 - M. Stéphane Lissner, directeur général ;
 - M. Jean Philippe Thiellay, directeur général adjoint ;
 - M Jean-Louis Blanco, directeur administratif et financier ;
 - M^{me} Myriam Daudet, directrice des relations avec les publics ;
 - M. Jean-Yves Kaced, directeur commercial et du développement.
- ◆ Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)
 - M^{me} Hélène Orain, directrice.
- ◆ Palais de Compiègne
 - M. Emmanuel Starcky, directeur ;
 - M^{me} Caroline Gaillard, cheffe du service du développement culturel.
- ◆ Palais de Tokyo
 - M. Jean de Loisy, président ;
 - M^{me} Julie Narbey, directrice.
- ◆ Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais (RMN-GP)
 - M. Jean-Paul Cluzel, président ;
 - M^{me} Valérie Vesque-Jeancard, directrice générale ;

- M. Grégory Berthelot, secrétaire général ;
- M^{me} Marie-Blanche Maillard, adjointe à la sous-direction des affaires financières.
- ◆ Théâtre national de la Colline
 - M. Stephane Braunschweig, directeur ;
 - M^{me} Patricia Michel, administratrice.
- ◆ Théâtre national de Chaillot
 - M. Didier Deschamps, directeur général ;
 - M. Reda Soufi, administrateur.
- ◆ Théâtre national de Strasbourg
 - M. Antoine Mory, administrateur.
- ◆ Universcience
 - M^{me} Claudie Haigneré, présidente ;
 - M. Emmanuel Millard, directeur financier et juridique ;
 - M^{me} Christine Migozzi, directrice adjointe département du développement des publics et de la communication ;
 - M^{me} Elisabeth Moine, directrice adjointe financière et juridique.

3.2. Autres organismes culturels

- ◆ Château du Clos Lucé
 - M. François de Saint Brice, président.
- ◆ Fondation Louis Vuitton
 - M^{me} Sophie Durrelman, directrice déléguée.
- ◆ Fondation Maeght
 - M. Olivier Kaepplin, directeur.
- ◆ Pinacothèque
 - M. Marc Restellini, directeur.

4. Autres

- ◆ Agence France-Muséums
 - M. Manuel Rabaté, directeur général.
- ◆ Association Museum & Industries
 - M^{me} Joëlle Marty, vice-présidente ;

Annexe VIII

- M^{me} Cécile Vignesoult, vice-présidente.
- ◆ Emakina
 - M. Manuel Diaz, président.
- ◆ Ulule
 - M. Arnaud Burgot, directeur général.
- ◆ Ville de Paris
 - M. Noël Corbin, directeur des affaires culturelles de la Ville de Paris ;
 - M^{me} Sophie Zeller, sous-directrice de la création artistique de la Ville de Paris.
- ◆ Cour des comptes
 - M. Philippe Duboscq, conseiller référendaire, rapporteur du rapport « La société *Château de Versailles Spectacles* », 2015 ;
 - M. Denis Delbourg, conseiller maître en service extraordinaire, rapporteur du rapport « La société *Château de Versailles Spectacles* », 2015.
- ◆ Conseil d'État
 - M. Jean Musitelli, conseiller d'État ;
 - M^{me} Esther de Moustier, auditeur.
- ◆ Sauvegarde de l'Art Français
 - M. Olivier de Rohan-Chabot, président.

5. Personnes ayant participé aux travaux de la mission

- ◆ Inspection générale des finances
 - M. Christian Decharrière, inspecteur général des finances ;
 - M. Alain Damais, inspecteur de finances ;
 - M. Frédéric de Carmoy, assistant de vérification.
- ◆ Secrétariat général du ministère de la culture et de la communication
 - M. Cyril Egoroff, responsable de projet au département de la stratégie et de la modernisation.

6. Participants aux réunions du comité de pilotage

- ◆ Secrétariat général
 - M. Christopher Miles, secrétaire général ;
 - M. Arnaud Roffignon, chef du service des affaires financières et générales du Secrétariat général ;

Annexe VIII

- M. Francis Steinbock, chef du département des affaires budgétaires et de la synthèse ;
 - M^{me} Mathilde Guillarme, chef du département stratégie et modernisation du secrétariat général.
-
- ◆ Direction générale des patrimoines
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Alice Lebredonchel, chargée de tutelle.
-
- ◆ Direction générale de la création artistique
 - M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice des affaires financières et générales ;
 - M. Alexandre Coudray, contrôleur de gestion.
-
- ◆ Direction générale des médias et des industries culturelles
 - M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques au service du livre et de la lecture.
-
- ◆ Direction générale de la recherche et de l'innovation au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
 - M. Didier Hoffschir, conseiller scientifique auprès du directeur général.
-
- ◆ Direction du budget, ministère des finances et des comptes publics
 - M. Philippe Briard, chef du bureau culture, jeunesse et sports.
-
- ◆ Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
 - M^{me} Danielle Bourlange, directrice générale.
-
- ◆ Secrétariat général pour la modernisation de l'État
 - M^{me} Emilie Bourhis, cheffe de projet évaluation des politiques publiques ;
 - M. Gilles Diot, chargé de mission réforme de l'État.
-
- ◆ Personnalité représentant les sociétés d'amis et mécènes
 - M. Olivier de Rohan-Chabot, président de la Sauvegarde de l'art français.
-
- ◆ Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
 - M. Denis Berthommier, directeur général ;
 - M^{me} Sophie Cazes, directrice juridique et financière.
-
- ◆ Réunion des musées nationaux et du Grand Palais
 - M^{me} Valérie Vesque-Jeancard, directrice générale déléguée.

Annexe VIII

- ◆ Comédie française
 - M. Kim Pham, directeur général.
- ◆ Opéra national de Paris
 - M. Jean-Yves Kaced, directeur de la communication et du développement.
- ◆ Musée du Louvre
 - M^{me} Nathalie Cuisinier, directrice adjointe des relations extérieures ;
 - M^{me} Anne-Laure Beatrix, directrice des relations extérieures.
- ◆ Centre des monuments nationaux
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative, juridique et financière.
- ◆ Universcience
 - M^{me} Marie-Christine Migozzi, directrice adjointe département du développement des publics et de la communication.
- ◆ Bibliothèque nationale de France
 - M. Mickaël Hautchamp, directeur général adjoint, directeur de l'administration et du personnel ;
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique.
- ◆ Musée Gustave Moreau
 - M^{me} Marie-Cécile Forest, directrice.
- ◆ Mobilier national et des manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie
 - M. Jérôme Poulain, secrétaire général.

7. Participants aux réunions du Groupe de suivi

- ◆ Secrétariat général du ministère de la culture et de la communication
 - service des affaires financières et générales : M. Francis Steinbock, chef du département des affaires budgétaires et de la synthèse ;
 - mission mécénat : M. Robert Fohr, chef de la mission mécénat ;
 - département des études, de la prospective et des statistiques : M. Yann Nicolas, économiste chargé d'études ;
 - service des affaires juridiques et internationales : M. Emmanuel Delbouis, bureau de la propriété intellectuelle ;
 - département stratégie et modernisation : M^{me} Mathilde Guillarme, cheffe du département.

- ◆ Direction générale des patrimoines
 - sous-direction affaires financières et générales :
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur ;
 - M. Benoît Chevrier, chef du bureau de la programmation budgétaire et de la performance ;
 - service des musées de France : M^{me} Marion Oechsli, adjointe au sous-directeur de la politique des musées ;
 - département de la politique des publics : M^{me} Jacqueline Eidelman, chef du département.
- ◆ Direction générale de la création artistique
 - sous-direction affaires financières et générales : M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice ;
 - bureau observation, performance et contrôle de gestion : M. Nicolas Pietrzyk, chargé de mission économie.
- ◆ Direction générale des médias et industries culturelles
 - service du Livre et de la Lecture : M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques.
- ◆ Établissements
 - Centre des monuments nationaux
 - M. Benjamin Gustin, adjoint à la directrice générale ;
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative et financière ;
 - RMN-GP
 - M. Grégory Berthelot, secrétaire général ;
 - Louvre
 - M^{me} Nathalie Cuisinier, Adjointe à la Directrice des relations extérieures ;
 - M. Laurent Godart, sous-directeur des finances ;
 - Château et domaine de Versailles
 - M. Fabrice Lemessier, responsable mission stratégie et contrôle de gestion ;
 - M^{me} Béatrice Messaoudi, cheffe du service des marques et des concessions ;
 - Musée de Cluny
 - M^{me} Marie-France Cocheteux, secrétaire générale ;
 - Musée Orsay
 - M. Philippe Casset, chef du département administratif et financier
 - Musée Rodin
 - M^{me} Sandrine Arrecgros, secrétaire générale ;
 - Musée du Quai Branly
 - M^{me} Catherine Menezo-Mereur, directrice du contrôle de gestion ;
 - Opéra de Paris
 - M. Jean-Louis Blanco, directeur administratif et financier ;
 - M^{me} Virginie Claudel, direction administrative et financière ;

Annexe VIII

- M. Aymeric Lavin, direction commerciale et du développement ;
- Cité musique / Philharmonie
 - M. Christophe Monin, directeur du mécénat et du développement ;
 - M. Damien Millot, responsable de la comptabilité clients ;
 - M^{me} Laetitia Bedouet, directrice administrative et financière.
- Théâtre national de la Colline
 - M^{me} Patricia Michel, administratrice ;
- Bibliothèque nationale de France
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique ;
- INA
 - Frédérique Liverneaux-Bronsin, responsable du contrôle de gestion ;
 - Jean-Loup Guillaume, chargé du contrôle de gestion ;
- Château de Fontainebleau
 - M^{me} Cécile Roig, directrice administrative et financière ;
- Cité de la céramique Sèvres Limoges
 - M^{me} Clarence Jacquard Briat, secrétaire générale.

ANNEXE IX

Questionnaires envoyés aux organismes

Questionnaire qualitatif

Stratégie de développement des ressources propres

1. Depuis quelle date votre établissement a-t-il élaboré une stratégie de développement des ressources propres ?

2. Comment définiriez-vous votre stratégie de développement des ressources propres (raisons qui vous ont poussé à mettre en œuvre une stratégie et principaux leviers notamment) ? (Merci de joindre en annexe tout document relatif à cette stratégie)
Cette stratégie a-t-elle évolué au cours des trois dernières années (2011, 2012, 2013) ?

3. Ces actions de développement des ressources propres (à ventiler entre les 8 catégories de ressources propres détaillées *infra*) sont-elles :

- i. pilotées par un service unique dans votre établissement ? Lequel ?

- ii. prises en charge par différents services ? Lesquels ?

4. Avez-vous une stratégie *marketing* ?

Si oui, est-elle développée dans un service dédié (cellule *marketing*) ?

Catégorie 1 : Billetterie

5. Votre billet principal donne-t-il accès sans supplément à des espaces ou des prestations culturelles autres que les collections permanentes (pour les organismes à vocation patrimoniale) ou le spectacle (pour les établissements de spectacle vivant) ? Si oui, lesquels (ex: billet jumelé avec une exposition temporaire, audioguide, outil de médiation *in situ* tel qu'un guide de visite ou un livret jeu, activité de médiation telle que visite guidée ou atelier, activités pour enfants, application téléchargeable *via* un dispositif multimédia personnel, etc.) ?

6. Quelles politiques de gratuité et/ou quels tarifs préférentiels pour les individuels ont été mis en place dans votre établissement (par âges et catégories) s'agissant de l'accès aux collections permanentes ou aux expositions temporaires (pour les organismes à vocation patrimoniale), ou aux spectacles (pour les théâtres, opéras,...) ? Merci de préciser pour chacun d'entre eux s'il s'agit de politiques et/ou tarifs imposés (par la réglementation notamment) ou propres à votre établissement.

Annexe IX

7. Quelles politiques de gratuité et/ou quels tarifs préférentiels ont été mis en place pour les « groupes » (comités d'entreprises, tarifs de groupe pour les agences de voyage, etc.) ?

8. Au-delà de ces politiques de tarification, avez-vous mis en place des stratégies de modulation de vos tarifs d'entrée en fonction de la période de visite ?

- i. Selon les jours de la semaine ? Lesquels ?

- ii. Selon les heures de la journée ? Lesquelles ?

- iii. Selon les périodes de fréquentation pendant l'année (ex : pendant les vacances scolaires) ? Lesquelles ?

- iv. Selon d'autres critères ? Si oui les préciser ?

- v. Avec quelles motivations/objectifs avez-vous mis en œuvre ou renoncé à mettre en œuvre ces stratégies de modulation ?

9. Avez-vous mis en place des stratégies d'adaptation des prix en fonction des places restantes (*Yield Management* ou *Revenue Management*) ?

Annexe IX

10. Offrez-vous la possibilité à vos visiteurs/spectateurs d'acheter des billets à l'avance ? Si oui, par quels canaux (site web de l'établissement, téléphone, opérateurs, etc.) ?

11. Pour les musées et monuments, proposez-vous des billets horodatés ?

12. Le cas échéant, avez-vous constaté une augmentation globale de la fréquentation et/ou des recettes depuis la mise en place de ce(s) dispositif(s) (cf. questions 5 à 11) ?

13. Quel est l'impact de ce(s) dispositif(s) sur la fréquentation de votre établissement durant les créneaux à tarification basse et les créneaux à tarification haute ?

14. Quelles sont les politiques de fidélisation que vous avez mises en place ? Notamment, commercialisez-vous une offre d'adhésion (public des abonnés/adhérents) ? Si oui, merci de préciser, pour les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ou saisons (2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013) :

- a. Quel est le nombre d'abonnés/adhérents et la proportion qu'ils représentent par rapport à l'ensemble de votre public ?

Annexe IX

- b. Quel est le taux de renouvellement annuel de vos abonnés/adhérents ?
- c. Quel est le nombre moyen de visites/spectacles par abonné ?
- d. Quel est le « panier moyen » (en €) de l'abonné/adhérent ?

15. Proposez-vous des offres « premium » destinées à des visiteurs/spectateurs dont le consentement à payer est plus élevé ? Si oui :

- a. Quelle est la nature de l'offre proposée (ex : billet d'opéra couplé à une coupe de champagne à l'entracte) ?
- b. Quels en sont les résultats sur les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

16. Avez-vous noué des partenariats tarifaires avec d'autres établissements ? Si oui :

- a. Pouvez-vous préciser lesquels (par type : collectivité territoriale, autre EP ou SCN, établissements privés, etc.) ?
- b. Quel est l'objet du partenariat (ex : tarif réduit alloué sur présentation du billet d'entrée d'un musée partenaire) ?
- c. Quel est le pourcentage des recettes de billetterie perçues grâce à ce(s) partenariat(s) durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

17. Commercialisez-vous des « offres culturelles packagées » incluant des produits culturels développés par d'autres établissements ? Si oui :

- a. Pouvez-vous préciser avec quel(s) établissement(s) (par type : collectivité territoriale, autre EP ou SCN, établissements privés, etc.) ?

Annexe IX

- b. Pouvez-vous décrire brièvement, pour chaque partenariat, les offres concernées ?

18. Si vous êtes un établissement francilien, commercialisez-vous le « Paris museum Pass » ?
Si oui, préciser :

- a. le nombre d'entrées dans votre établissement correspondant au Pass durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ;
- b. le pourcentage des recettes de billetterie perçues grâce à ce Pass durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013).

19. Avez-vous signé des accords de commercialisation de vos billets par des mandataires de vente (ex : FNAC ; Ticketnet...) ?

Si oui, quel est le pourcentage des recettes de billetterie perçues *via* ces mandataires de vente durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

20. Avez-vous mis en place des dispositifs permettant aux visiteurs/spectateurs qui le souhaiteraient d'apporter une contribution financière en complément du billet d'entrée (ou en substitution si l'entrée est gratuite) ?

Annexe IX

Si oui, quel est le vecteur de collecte des dons retenu (ex: site internet de l'établissement ; caisses de la billetterie ; espaces d'accueil et d'information ; etc.) ?

21. Pensez-vous disposer d'une marge de manœuvre tarifaire ? Plus précisément, quel est selon vous le consentement à payer de votre public et celui-ci est-il atteint ou non ?

22. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de billetterie ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 2 : Éditions, publications, cartes et produits dérivés

23. Quels sont les différents canaux de vente de produits dérivés que vous avez mis en place (boutique(s), achat en ligne) ? Ces canaux sont-ils gérés en délégation de service public (DSP) ou en régie directe ? Quelles en sont les modalités de rémunération attachées ?

Annexe IX

24. Quelle part de ces ventes correspond à des produits dérivés dont votre établissement est lui-même producteur (éditeur, etc.) ou co-producteur ?

25. Quelle est la part (en %) des différents produits suivants dans le montant de vos ventes d'éditions et de produits dérivés durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) :

- c. Petite édition papier (cartes, dépliants...).
- d. Autres éditions papier (livres, revues, catalogues...).
- e. Produits audiovisuels (sonores, vidéo, multimédia...).
- f. Vêtements et accessoires vestimentaires.
- g. Autres.

26. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources d'éditions, publications, cartes et produits dérivés ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 3 : Médiation et services aux visiteurs/spectateurs

27. Quels services tarifés mettez-vous en place à destination de vos visiteurs (restauration hors concession, consignes, livrets de visite payants, audioguides à louer ou à télécharger, conférenciers, ateliers, modules interactifs ou jeux en ligne, etc.) ?

28. Proposez-vous des offres payantes de médiation collective pour les comités d'entreprises, pour les relais touristiques ou autres (ex : visites groupées) ?

29. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de médiation et services aux visiteurs ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 4 : Activités culturelles annexes

30. Quelles offres tarifées proposez-vous au-delà de votre activité principale (ex : conférences, cours, colloques, formations,...) ?

31. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources d'activités culturelles annexes ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 5 : Valorisation du domaine

32. Mettez-vous à disposition ou concédez-vous des espaces à destination d'entreprises, d'acteurs institutionnels ou de particuliers ? Si oui :

- a. Selon quelles modalités (location commerciale, redevance, concession, etc.) ?
- b. Sur le long-terme ou de manière ponctuelle ?
- c. Pour quels types de manifestation ?

33. Avez-vous passé des contrats d'offre d'espace publicitaire avec des entreprises ou des acteurs institutionnels au cours de ces trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

Si oui, par quels canaux se font les affichages (publicité dans les lieux, sur les billets, sur des bâches de travaux, sur le site web de l'établissement, sur les plaquettes/programmes) ?

Annexe IX

34. Au cours de ces trois dernières années (2011, 2012 et 2013), avez-vous autorisé la réalisation de tournages, prises de vue... dans votre établissement ?

Si oui, quelles en ont été les recettes correspondantes ?

35. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation du domaine ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 6 : Valorisation des collections et des productions artistiques

36. Au cours des trois dernières années (depuis 2011), avez-vous été amené à effectuer des prêts ou des échanges de certaines de vos œuvres ou d'un groupe d'œuvres de vos collections avec d'autres établissements culturels français ou étrangers ? Si oui, dans quels pays étrangers ? Quelles en ont été les contreparties et celles-ci ont-elles fait l'objet d'une identification comptable ?

Au cours des trois dernières années (depuis 2011), avez-vous déjà vendu des expositions temporaires d'œuvre(s) ou des productions de spectacles vivants « clé en mains » à d'autres établissements culturels français ou étrangers ?

- a. Si oui, quelles en ont été les recettes correspondantes ? Et quelles ont été les difficultés ou problèmes rencontrés ?
- b. Si non, souhaiteriez-vous pouvoir le faire dans le futur ? Et à quelles conditions ?

Annexe IX

37. S'agissant des opérateurs du spectacle vivant, avez-vous procédé ou envisagez-vous de procéder à une ou plusieurs cessions d'éléments d'actifs (costumes, décors, mobiliers...) ? Si oui, quelles sont les recettes correspondantes que vous en avez retirées ou en attendez ?

S'agissant des collections (musées de France), avez-vous envisagé de proposer le déclassement d'une ou de plusieurs œuvres selon la procédure prévue par la loi Musées du 4 janvier 2002 ? Si oui, à quelles conditions, selon vous, une telle procédure pourrait être engagée ? Quelle serait selon vous l'affectation possible de ces produits (acquisition d'œuvres nouvelles, restauration d'œuvres, investissement, autres...) ?

38. Proposez-vous des accès payants à des offres numériques valorisant votre patrimoine ou votre activité telles que : collections numérisées, diffusion payante de spectacles, colloques, cours captés dans l'établissement, etc. ?

39. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation des collections et des productions artistiques ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 7 : Valorisation du patrimoine immatériel

40. Avez-vous été en contact avec d'autres établissements français ou étrangers pour des prestations d'ingénierie culturelle ?

Si oui, quelles ont été les prestations réalisées ? Pour quels organismes ? Quels montants en 2011, 2012 et 2013 ?

41. Engrangez-vous des recettes sur les droits associés aux œuvres de vos collections ou de vos productions (droits photographiques, droits liés aux reproductions, numérisation/mise en ligne, etc.) ? Si oui, de quel type ? Quels montants en 2011, 2012 et 2013 ?

42. Engrangez-vous des recettes grâce à l'utilisation de votre marque ? (contrats avec des entreprises, d'autres établissements culturels etc.) Si oui, pour quelles utilisations ? Quels montants en 2013 ?

43. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation du patrimoine immatériel ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 8 : Mécénat, partenariats et parrainages

44. Avez-vous conclu des partenariats de mécénat de long terme avec des mécènes français ou étrangers ? Si oui :

- a. veuillez préciser le type de mécènes concernés (personnes physiques, entreprises, associations,...) ;
- b. veuillez préciser le type de projets ou d'opérations concernés (projets stratégiques, acquisitions, immobilier, etc.) ;
- c. veuillez préciser l'origine géographique des mécènes.

45. Quel est le circuit suivi pour vos recettes de mécénat (encaissement direct, *via* une fondation, *via* un fonds de dotation) ?

46. Avez-vous des partenariats avec une société d'amis ? Si oui :

- a. Depuis quelle année ?
- b. Quelles ont été les recettes dégagées dans ce cadre en 2011, 2012 et 2013 ?
- c. Quels types d'actions ont été réalisés grâce à ces partenariats ?

47. Avez-vous des partenariats avec une société d'amis recrutant leurs membres à l'étranger (ex : « American Friends ») ? Si oui :

- a. Depuis quelle année ?
- b. Quelles ont été les recettes dégagées dans ce cadre en 2011, 2012 et 2013 ?
- c. Quels types d'actions ont été réalisés grâce à ces partenariats ?

48. Disposez-vous d'un guide explicatif ou d'un document numérisé de présentation des différentes possibilités de mécénat intéressant votre établissement (explication des avantages fiscaux, précisions quant à vos priorités d'acquisitions ou d'entretien du patrimoine, etc.) ?

49. Disposez-vous d'une charte du mécénat propre à votre établissement ?

50. Pour l'ensemble des ressources de mécénat perçues auprès des entreprises privées, quelle part relève respectivement des TPE/PME, des grandes entreprises hors CAC40 et des grandes entreprises du CAC40 ?

Pour chacune de ces trois catégories, préciser la part des recettes de mécénat (en %) réalisée dans le cadre d'un partenariat de long terme.

51. Avez-vous développé des actions de mutualisation avec d'autres établissements dans le champ du développement du mécénat ? Si oui :

- a. De quels types de mutualisation s'agit-il ?
- b. Quel a été le montant (en €) des recettes de mécénat perçues en 2013 dans ce cadre ?

Annexe IX

- c. Quelles pistes de mutualisation vous semblent envisageables/intéressantes à développer ?

52. Quelles politiques mettez-vous en place pour fidéliser vos mécènes (mise en avant de leur nom/de leur marque, évènements) ?

53. Quelles politiques mettez-vous en place pour démarcher de nouveaux mécènes ?

54. Disposez-vous de recettes :

- a. *Via* le financement participatif (*crowdfunding*) ?
- b. *Via* des dons particuliers hors *crowdfunding* ?

55. Avez-vous développé d'autres types de dispositif de financement alternatif ? Si oui :

- a. Ces dispositifs vous ont-ils permis de financer une opération ponctuelle (ex : acquisition ou restauration d'une œuvre) ?
- b. Pour quel(s) type(s) d'opération et quel montant de recettes en 2013 ?

Annexe IX

- c. Ont-ils contribué au financement de votre établissement (recettes non fléchées) ?
Pour quel montant de recettes en 2013 ?

56. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de mécénat, partenariats et parrainages ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Bilan et perspectives

57. Dans l'ensemble, comment caractériseriez-vous l'évolution de vos ressources propres depuis 10 ans et les actions que vous avez engagées pour les développer ?

58. Estimez-vous que le développement de certaines de ces actions a produit des effets positifs/négatifs (sur l'image de votre institution auprès du grand public (mission de service public), sur l'accès de votre établissement et de son patrimoine aux publics/spectateurs/usagers ou sur la qualité du dialogue social dans l'établissement,...) ?

Annexe IX

59. Sur quels types de ressources propres estimez-vous avoir les plus fortes marges de manœuvre pour augmenter vos ressources propres ? A quelles conditions ?

60. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de ces ressources propres ?

61. Quels freins identifiez-vous au développement des ressources propres de votre établissement ?

62. Identifiez-vous des domaines dans lesquels une évolution du cadre réglementaire et/ou déontologique vous permettrait de développer plus avant vos ressources propres ? Identifiez-vous des domaines dans lesquels le cadre déontologique devrait être renforcé ou précisé ?

Annexe IX

63. Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources : simplification, mutualisation,... ?



Annexe IX

<p style="text-align: center;">Présentation générale de l'établissement</p>											
Nom de l'établissement :	<input type="text"/>										
	Lieu (commune) : <input type="text"/>										
Secteur :	<input type="text"/>										
	Si autre, préciser : <input type="text"/>										
Année de création :	<input type="text"/>										
<p style="text-align: center;">Statut et organisation l'établissement</p>											
Statut juridique :	<input type="text"/>										
	Si autre, préciser : <input type="text"/>										
Mission budgétaire :	<input type="text"/>										
	Si autre, préciser : <input type="text"/>										
Programme budgétaire :	<input type="text"/>										
	Si autre, préciser : <input type="text"/>										
Votre établissement dispose-t-il d'un service budgétaire ?	<input type="checkbox"/>	Si oui, de combien d'ETPT dispose-t-il ? <input type="text"/>									
Votre établissement dispose-t-il d'une agence comptable ?	<input type="checkbox"/>	Si oui, de combien d'ETPT dispose-t-elle ? <input type="text"/>									
Votre établissement a-t-il connu des modifications de périmètre ou d'activités importantes depuis 2004 ?	<input type="checkbox"/>										
Si oui préciser lesquelles :	<input type="text"/>										
<p style="text-align: center;">Activités de l'établissement</p>											
Activité(s) principale(s) :	1. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
	2. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
Activités secondaires exercées :	1. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
	2. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
	3. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
	4. <input type="text"/>	Si autre, préciser : <input type="text"/>									
<p>Pour les musées :</p> <p>Nombre de visiteurs accueillis en : 2013 <input type="text"/> 2012 <input type="text"/> 2011 <input type="text"/></p> <p>Combien d'œuvres sont exposées dans votre collection permanente ? <input type="text"/></p> <p>Quelle est la surface d'exposition de votre établissement (en m²) ? <input type="text"/></p> <p>Quel est le nombre d'heures d'ouverture au public de votre établissement par semaine ? <input type="text"/></p>											
<p>Pour les spectacles vivants :</p> <p>Nombre de spectateurs accueillis durant les saisons :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">2012/2013 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2011/2012 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2010/2011 <input type="text"/></td> </tr> </table> <p>Taux de remplissage des salles (pour les spectacles vivants) durant les saisons :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">2012/2013 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2011/2012 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2010/2011 <input type="text"/></td> </tr> </table> <p>Combien de représentations avez-vous réalisé durant les saisons :</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">2012/2013 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2011/2012 <input type="text"/></td> <td style="width: 33%;">2010/2011 <input type="text"/></td> </tr> </table>			2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>	2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>	2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>
2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>									
2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>									
2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>									
<p style="text-align: center;">Actifs de l'établissement</p>											
<p>Votre établissement est-il propriétaire :</p> <p>1. Du (des) bâtiment(s) ? <input type="text"/> Si non ou en partie, préciser le ou les autres propriétaires : <input type="text"/></p> <p>2. Du terrain (ex: domaine) ? <input type="text"/> Si non ou en partie, préciser le ou les autres propriétaires : <input type="text"/></p>											

Annexe IX

ONGLET DE SAISIE DU COMPTE DE RESULTAT (DONNEES COMPTES FINANCIERS)

Dans cet onglet, il est demandé de remplir les charges et ressources de fonctionnement de l'établissement pour les années 2004 à 2013.

N° des postes	Charges en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
60	Achats										
61-62	Services extérieurs										
63	Impôts, taxes et versements assimilés										
64	Charges de personnel										
65	Autres charges de gestion courante										
66	Charges financières										
67	Charges exceptionnelles										
68	Dotations aux amortissements et aux provisions										
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés										
TOTAL DES CHARGES											

N° des postes	Ressources en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
70	Chiffre d'affaires										
71	Production stockée										
72	Production immobilisée										
74	Subvention d'exploitation										
741	Dont dotation pour charge de service public (subvention Etat)										
744x	Dont subventions collectivités publiques										
744x	Dont subventions Union européenne et organismes internationaux										
746	Dont dons et legs										
7481	Dont taxe d'apprentissage										
75	Autres produits de gestion courante										
76	Produits financiers										
77	Produits exceptionnels										
78	Reprises sur amortissements et provisions										
79	Transferts de charges										
TOTAL DES PRODUITS											

Résultat											
CAF											
Fonds de roulement net global au 31/12											

Annexe IX

ONGLET DE SAISIE DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT (DONNEES COMPTES FINANCIERS)

Dans cet onglet, il est demandé de remplir les emplois et ressources d'investissement de l'établissement pour les années 2004 à 2013.

N° des postes	Emplois en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT										
20	Immobilisations incorporelles										
21	Immobilisations corporelles										
23	Immobilisations en cours										
26, 27	Participations et autres immobilisations financières										
16, 17	Remboursement des dettes financières										
	TOTAL DES EMPLOIS										
	APPORT AU FONDS DE ROULEMENT										

N° des postes	Ressources en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT										
10	Capital et réserves										
102xxx	Dont biens mis à disposition - dotation œuvres										
102xxx	Dont biens mis à disposition - hors dotation œuvres										
103	Dont mécénat, dons, legs										
13	Subventions d'investissement										
13xxx	Dont subventions Etat										
13xxx	Dont subventions autres organismes publics (hors UE et OI)										
13xxx	Dont subventions Union européenne et organismes internationaux										
13xxx	Dont subventions organismes privés										
16, 17	Augmentation des dettes financières										
	Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF)										
	TOTAL DES RESSOURCES										
	PRÉLÈVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT										

Annexe IX

VENTILATION DES RESSOURCES PROPRES

Le tableau ci-dessous est une ventilation en sous-catégories des ressources propres de l'établissement en termes de chiffre d'affaires et doit être rempli annuellement de 2011 à 2013 en fonction des données disponibles. Il est précisé, pour information, les correspondances avec les catégories OPUS: attention, il convient de retraiter ces données autant que nécessaire pour répondre à la question posée. Il est également demandé de préciser les comptes comptables pris en compte par l'établissement pour remplir ces données lorsque cela est pertinent.

Il convient de noter que la somme des montants correspondants aux sous-catégories doit être égale au montant total indiqué. À cet effet, la sous-catégorie "Dont autres" doit permettre d'aboutir à cette conformité.

Ressources propres en €	Correspondance avec les catégories de ressources propres sous OPUS	Comptes comptables considérés (si pertinent)	2011	2012	2013
Billetterie (propre à l'activité principale de l'établissement - ex: visite du site pour les monuments)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont billetterie à l'unité pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont billetterie à l'unité pour l'offre spécifique (ex: expositions temporaires pour les musées)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont billetterie groupée pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont billetterie groupée pour l'offre spécifique (ex: expositions temporaires pour les musées)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont abonnements / produits de fidélisation	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont autres (ex: dons des visiteurs)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Éditions, publications, cartes et produits dérivés	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont ventes en boutique de l'établissement	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont ventes en ligne sur le site web de l'établissement	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont ventes dans les circuits de commercialisation autres	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Médiation et services aux visiteurs	(2) Billetterie et (9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont médiation (visites guidées, ateliers, etc.)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont audioguides et livrets de visite payants	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Dont produits des services à distance (services en ligne payants etc.)	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont services de restauration gérés directement par l'établissement	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont autres	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Activités culturelles annexes	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont spectacles produits ou coproduits (pour les musées ou les monuments)	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont conférences, cours, colloques	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont recettes de formations	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Dont autres	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Valorisation du domaine	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont redevances de concessions pour les surfaces concédées	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont autorisation d'occupation, prises de vues et tournages	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont locations d'espaces publicitaires	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont location d'espaces (événementiel, etc.)	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont visite du site en tant qu'activité annexe (ex: pour les opéras et théâtres)	(3) Domains/ valorisation du site				
Dont autres	(3) Domains/ valorisation du site				
Valorisation des collections/des productions artistiques	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections et (10) Coproductions et tournées				
Dont produits des expositions/spectacles hors site	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont coproductions et tournées (concerne les établissements du spectacle vivant)	(10) Coproductions et tournées (pour mémoire: concerne les établissements du spectacle vivant)				
Dont produits des cessions des éléments d'actif culturel (œuvres etc.)	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont produits des prêtés des éléments d'actif culturel (œuvres etc.)	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont accès payants à des offres numériques valorisant votre patrimoine matériel (ex : collections numérisées)	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont autres	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Valorisation du patrimoine immatériel	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections et (6) Droits, brevets, marques				
Dont ingénierie culturelle en France – dont prestations techniques pour des établissements tiers	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont ingénierie culturelle à l'étranger – dont prestations techniques pour des établissements tiers	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont valorisation des travaux de recherche	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Dont droits, brevets et marques	(2) Droits, brevets, marques				
Dont autres	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Mécénat, partenariats et parrainages (fonctionnement et investissement)	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont dons et legs individuels (hors financement participatif - crowdfunding)	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont financement participatif - crowdfunding	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont sociétés d'amis ou assimilés	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont mécénat d'entreprises et de fonds d'investissements	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont parrainage, sponsoring et recettes publicitaires	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont partenariats média	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont autres	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Produits financiers	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
Dont produits de placement des fonds de dotation	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
Dont autres	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
TOTAL RESSOURCES PROPRES					

VENTILATION DU MÉCENAT PAR TYPES D'APPORTS

Le tableau ci-dessous est une ventilation en par types d'apports des ressources de mécénat et doit être rempli annuellement de 2011 à 2013 en fonction des données disponibles. Il est également demandé de préciser les comptes comptables pris en compte par l'établissement pour remplir ces données lorsque cela est pertinent.

Il convient de noter que le montant global a été automatiquement repris du tableau rempli supra et que la somme des montants correspondants aux sous-catégories doit être égale à ce montant global.

Ressources propres en €	Catégories de ressources propre correspondante sous OPUS	Comptes comptables considérés (si pertinent)	2011	2012	2013
Mécénat, partenariats et parrainages (fonctionnement et investissement)	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont mécénat en nature	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont mécénat financier	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Dont mécénat de compétence	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				

Annexe IX

EVOLUTION DE LA TARIFICATION ET DES VENTES DE BILLETTERIE

Le tableau ci-dessous a pour objet de détailler les volumes de visiteurs en fonction de la tarification (plein tarif, tarif réduit ou gratuit) et l'évolution de cette tarification. Il doit être rempli annuellement de 2004 à 2013 en fonction des données disponibles.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de billets à l'unité payants pour la collection permanente										
<i>Dont nb de billets à plein tarif</i>										
<i>Dont nb de billets à tarif réduit</i>										
Nombre de billets à l'unité gratuits pour la collection permanente										
Tarification des billets à l'unité pour l'accès à la collection permanente (au 1er janvier)										
<i>Prix du billet plein tarif au 1er janvier (en €)</i>										
<i>Prix du billet à tarif réduit au 1er janvier (en €)</i>										

ANNEXE X

Les déterminants de la demande des établissements publics (SGMAP)

Déterminants de la demande des Etablissements Culturels Publics

Synthèse des résultats

18 décembre 2014

EPP-MAP

Développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat
Contribution aux travaux de la Mission d'évaluation IGF/IGAC/Ministère de la culture

Réalisation de l'étude

La supervision de cette étude pour le SGMAP a été menée par François Gobillard, Déborah Autheman et Émilie Bourhis. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la Mission d'évaluation de l'Inspection Générale des Finances et du Ministère de la Culture et de la Communication. L'ensemble des travaux a été conduit entre le 20/10/14 et le 18/12/14.

L'étude a été réalisée par le cabinet EY, sous la direction d'Arnauld Bertrand et Vincent Placer, avec la participation de Jeff Chau, Anas Abdellah Douras, Jérôme Lejeune et Marie Grimond.

La réalisation de l'étude terrain a été confiée à l'institut Opinion Way, sous la direction d'Emmanuel Kahn. La collecte des réponses a été conduite entre les 14/11/14 et 04/12/14.

Sommaire

INTRODUCTION	3
ETAT DES LIEUX DE LA CONSOMMATION CULTURELLE DES FRANÇAIS.....	4
Analyse globale des usages	4
Segmentation des comportements culturels.....	8
FACTEURS DETERMINANTS DE LA DEMANDE DES ETABLISSEMENTS CULTURELS..	10
Musées, expositions et monuments	10
Spectacle vivant	12
STRATEGIE TARIFAIRES DES MUSEES / MONUMENTS ET SALLES DE SPECTACLE DE LA MISSION D'EVALUATION	14
Musées, expositions et monuments	14
Spectacle vivant	17
PISTES DE REFLEXION	19
Musées, expositions et monuments	19
Spectacle vivant	19
REALISATION DE L'ETUDE.....	1

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation initiée autour du développement des ressources propres des établissements culturels de l'Etat (ECP), la Mission d'évaluation a identifié le besoin d'analyser les facteurs déterminants de la demande culturelle.

Pour répondre à ces enjeux, l'équipe d'appui (SGMAP - Cabinet EY) a engagé une étude quantitative ayant pour objectif de mesurer l'impact des attributs principaux de la demande, pour une sélection d'activités culturelles.

Menée auprès d'un échantillon de plus de 2 500 répondants, représentatif de la population française, cette étude s'est articulée autour de 3 axes principaux :

1. Une analyse des usages et des attitudes des français vis-à-vis des activités culturelles ;
2. Deux analyses conjointes portant sur les principaux facteurs de la demande culturelle pour les musées et monuments, ainsi que pour les formes principales du spectacle vivant ;
3. Une analyse de la sensibilité prix par typologie de musée / monument et salle de spectacle.

16 activités ont été intégrées à l'étude d'évaluation des ressources propres des établissements culturels publics :

- 8 activités appartenant au périmètre de la mission d'évaluation ;
- 8 activités complémentaires, intégrées à l'étude statistique à titre de comparaison.

Activités intégrées à l'étude statistique	
Activités appartenant au périmètre de l'étude	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voir une exposition temporaire de peinture ou de sculpture 2. Voir une exposition de photographie 3. Visiter un musée 4. Visiter un monument historique 5. Aller à un spectacle de danse classique, moderne ou contemporaine 6. Aller à un spectacle d'opéra 7. Aller à un concert de musique classique 8. Aller au théâtre voir une pièce jouée par des professionnels
Autres activités à titre de comparaison	<ol style="list-style-type: none"> 9. Aller dans un parc d'attraction comme Disneyland ou Parc Astérix 10. Aller dans un parc comme le Futuroscope ou la Cité des Sciences de la Villette 11. Visiter un site archéologique ou un chantier de fouilles 12. Aller voir un match ou autre spectacle sportif payant 13. Aller au cirque 14. Aller danser dans une discothèque ou une boîte de nuit 15. Aller à un concert de rock, jazz ou variétés 16. Aller au cinéma

Source : Etude EY

Cette synthèse recense les enseignements principaux issus de cette étude.

Etat des lieux de la consommation culturelle des français

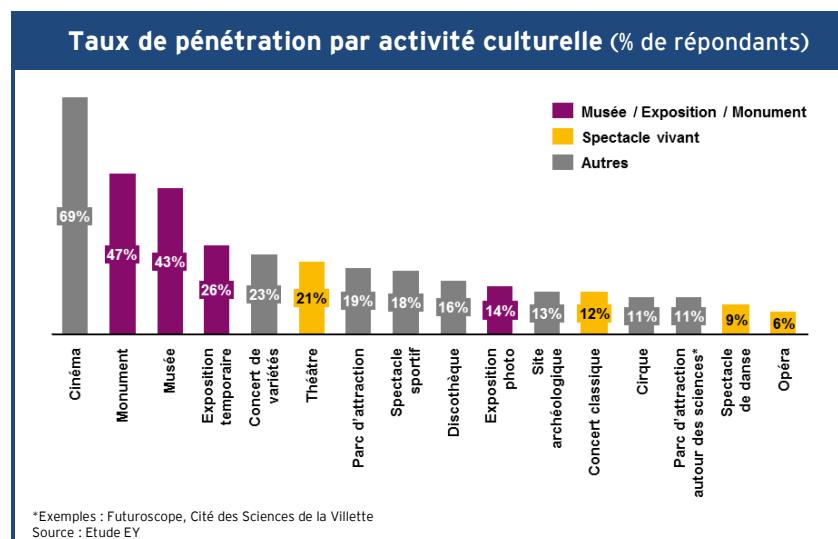
Analyse globale des usages

Principaux enseignements

- 3 profils de consommation des activités de loisir se distinguent au sein des français : le profil Culture, le profil Divertissement, et le profil regroupant les français ne pratiquant aucune activité ; on constate une étanchéité des pratiques entre le profil Culture et les autres profils
- Au sein des activités Culture, la visite de musée ou de monument représente une porte d'entrée vers les activités moins répandues, comme la musique classique ou l'opéra
- Le prix n'est pas le seul déterminant du niveau de pénétration des activités culturelles ; il est d'ailleurs jugé acceptable par la majorité des français pour toutes ces activités
- Parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles, les facteurs comme l'affluence et l'éloignement ont un impact significatif, après leur prix

Principaux usages & attitudes de consommation

Les français font preuve d'une consommation d'activités de loisir importante et diversifiée. 87% d'entre eux ont pratiqué, dans les 12 derniers mois, une activité parmi celles testées dans le cadre de l'étude. Le cinéma est l'activité la plus répandue, avec un taux de pénétration de plus de 70%, suivi par les visites de monuments, musées et expositions temporaires (47%, 43 et 26% de pénétration respectivement). Les français ont ainsi réalisé, en moyenne, 3,6 activités différentes dans l'année écoulée¹.



Concernant les établissements culturels publics, 65% des français déclarent avoir effectué au moins une des activités appartenant au périmètre de la mission dans l'année, pratiquant en moyenne 1,8 activité différente parmi les 8 proposées.

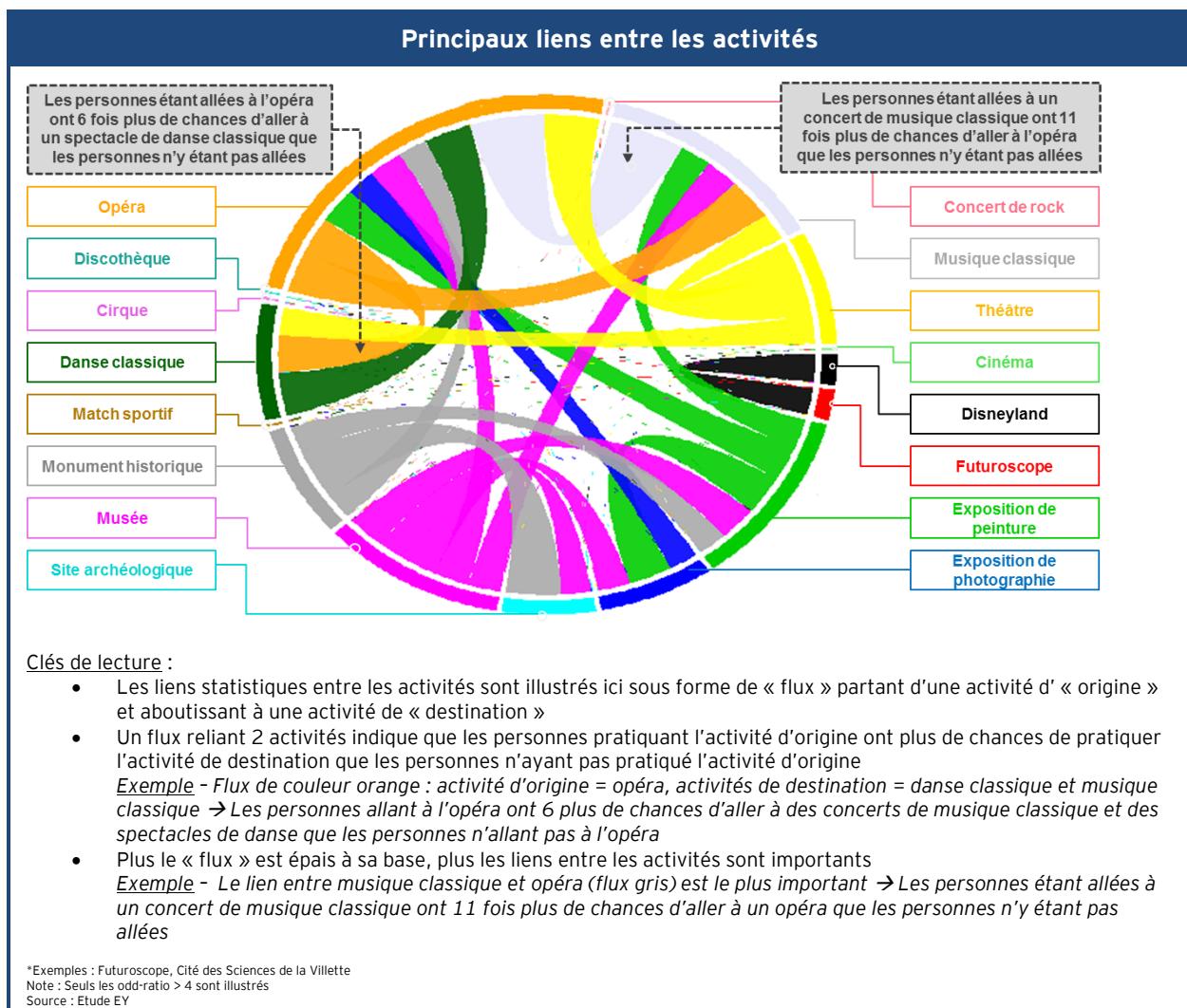
3 profils de consommation distincts émergent :

- Le profil **Divertissement**, regroupant les français fréquentant essentiellement les parcs d'attraction, les discothèques, les stades de sport ou les salles de concert de variétés ;
- Le profil **Culture**, regroupant les français pratiquant les activités culturelles telles que les visites de musées, expositions et monuments, ou le spectacle vivant ;
- Le profil des français ne pratiquant aucune activité culturelle du champ de l'étude.

¹ Note : La fréquence des pratiques n'a pas été prise en compte dans le cadre de cette étude, seule la diversité des pratiques est analysée ici.

L'étude statistique a mis en lumière l'étanchéité de ces pratiques. Une personne au profil Divertissement a ainsi peu de chances de pratiquer une activité Culture. De la même façon, réaliser des activités culturelles n'augmente pas la probabilité de pratiquer une activité de divertissement.

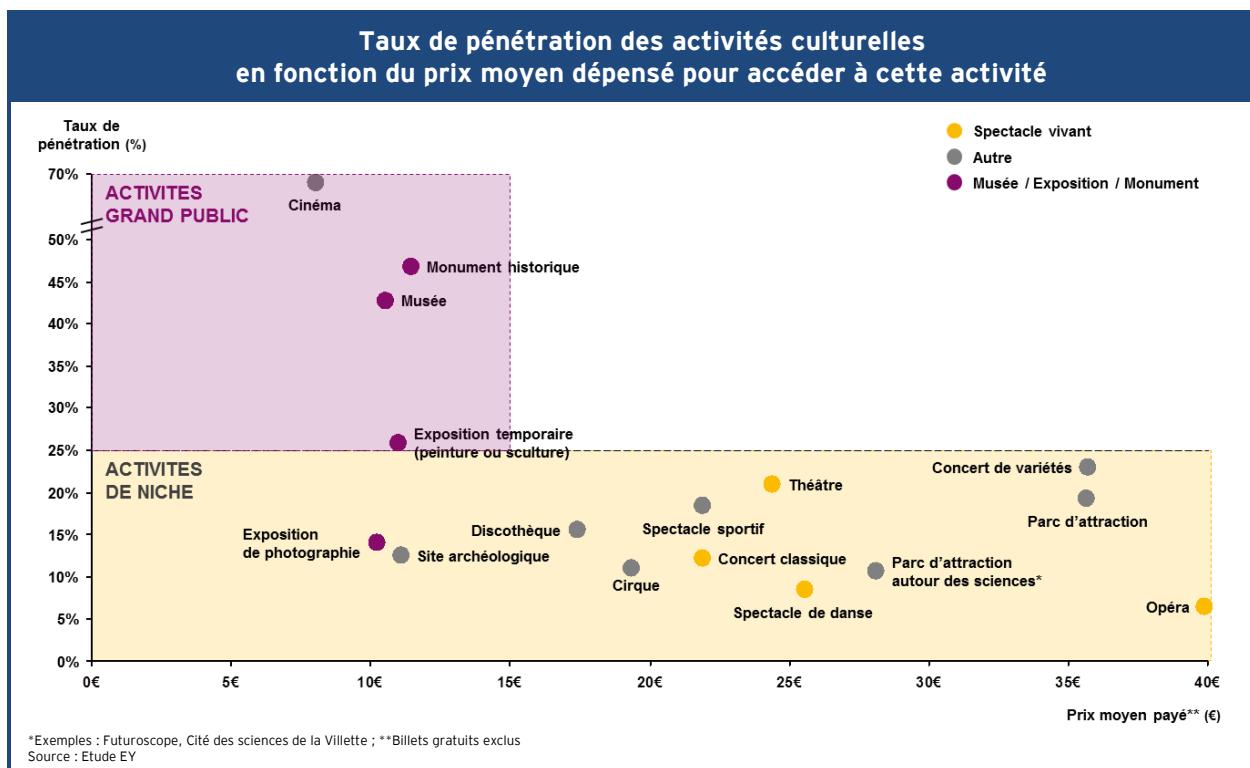
On constate cependant un lien fort entre les activités culturelles. En effet, la visite de musée, d'exposition ou de monument historique représente une porte d'entrée vers les autres activités moins répandues du spectacle vivant. De plus, il existe une corrélation forte entre opéra, musique classique et danse qui constituent une niche d'activités.



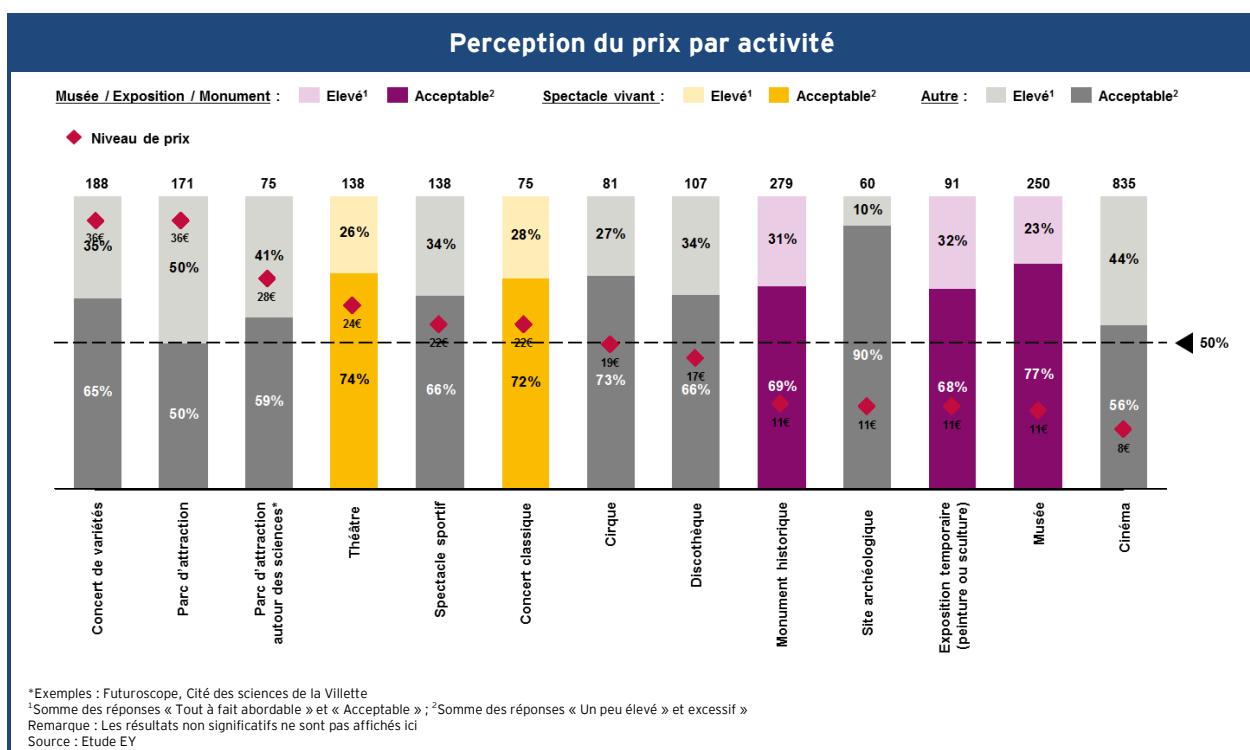
On peut ainsi distinguer 2 catégories d'activités culturelles :

- Les activités « grand public », dont le taux de pénétration dépasse 25%, regroupant la visite de monuments historiques, musées et exposition ;
- Les activités « de niche », pratiquées par moins de 25% des français, où l'on retrouve le théâtre, les concerts de musique classique, les spectacles de danse et l'opéra.

Bien que le prix moyen des activités de niche soit, en moyenne, plus élevé que celui des activités « grand public », il ne peut expliquer à lui seul le niveau de pénétration. En effet, au sein de ces 2 catégories, le taux de pénétration des activités n'est pas corrélé au prix moyen payé pour y accéder.



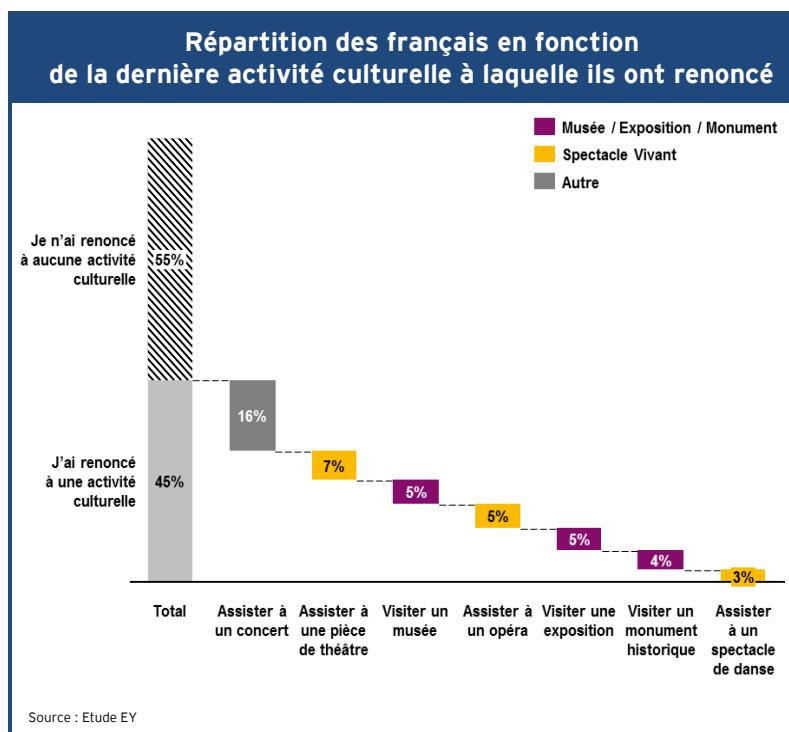
De plus, la grande majorité des français ayant pratiqué une activité culturelle dans les 12 derniers mois jugent son prix acceptable, y compris pour les activités les plus onéreuses. Ainsi, plus de 70% des français ayant assisté à une pièce de théâtre ou un concert de musique classique déclarent que le prix du billet était « Acceptable » ou « Tout à fait abordable ». A l'inverse, près de 45% des personnes s'étant rendues au cinéma estime que le prix payé pour la séance était « Un peu élevé » voire « Excessif », bien qu'il s'agisse de l'activité la moins chère parmi celles testées dans l'étude.



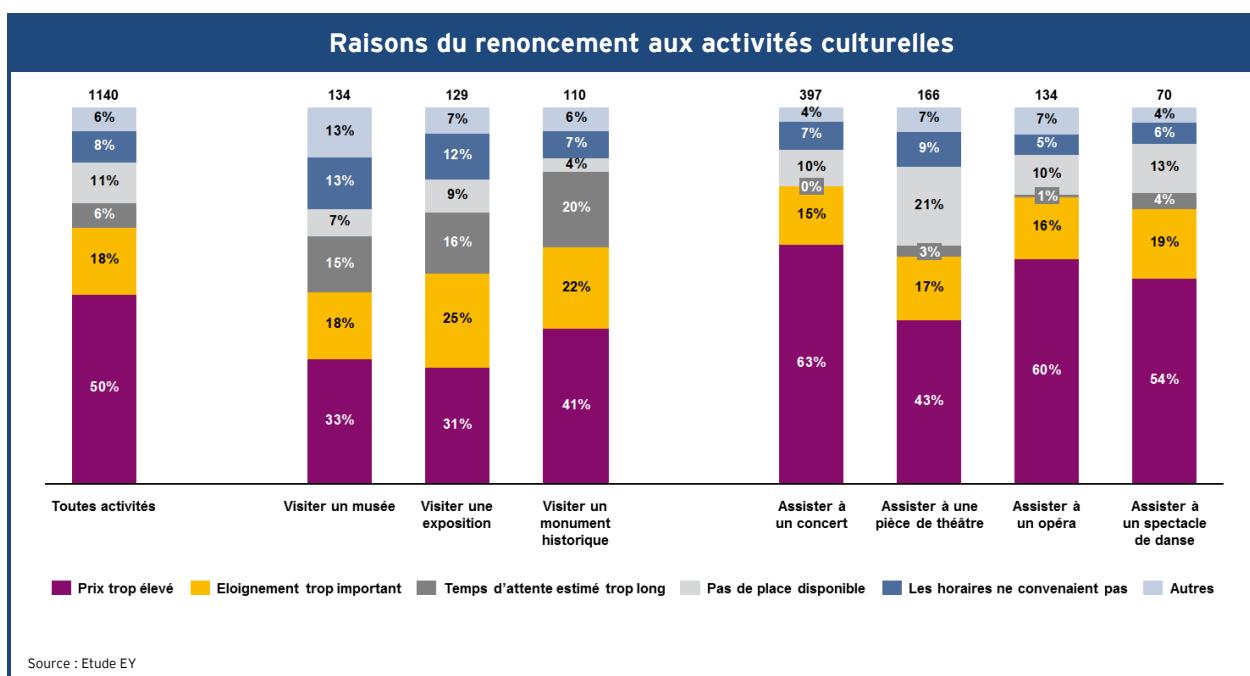
Facteurs de renoncement aux activités culturelles

55% des français n'ont renoncé à aucune activité culturelle dans les 12 derniers mois. Sur les 45% restants, 16% ont renoncé à assister à un concert (tous genres musicaux confondus) et 7% à une pièce de théâtre. Pour les autres activités testées (musée, opéra, exposition, monument historique ou spectacle de danse), les renoncements concernent moins de 5% de la population.

L'étude montre que le renoncement à une activité est plus répandue chez les français ayant pratiqué au moins une activité dans l'année (48% de renoncement) que chez ceux n'en ayant pratiqué aucune (29% de renoncement). Ainsi, pour la majorité des français ne pratiquant pas d'activité culturelle, il semble que la situation soit un choix et non une contrainte.



Pour les visites de musées, expositions et monuments, 3 facteurs principaux impactent la demande : le prix, la distance entre le lieu de l'activité et le domicile, et le temps d'attente estimé pour la pratiquer expliquent plus des 2/3 des renoncements. Pour le spectacle vivant, le prix est un facteur prépondérant, avant l'éloignement du domicile et la disponibilité des places aux dates désirées.



Segmentation des comportements culturels

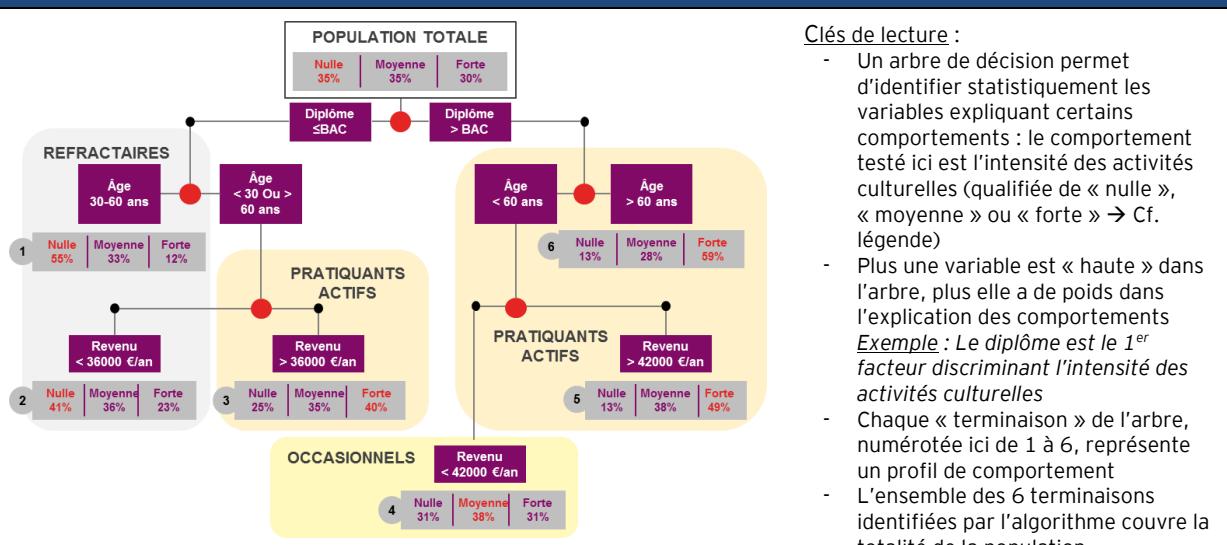
Principaux enseignements

- 3 segments émergent dans l'étude de la consommation des activités culturelles : les Réfractaires, caractérisés par une faible appétence pour les activités culturelles ; les Occasionnels, dont la consommation d'activités culturelles est occasionnelle ; les Pratiquants actifs se distinguant par l'intensité de leurs activités culturelles
- Les déterminants sociodémographiques usuels (âge, niveau d'études, revenus) influencent fortement les comportements de consommation des activités culturelles, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements

3 segments émergent dans l'étude de la consommation des activités culturelles, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements :

- Les Réfractaires (43% de la population), se caractérisent par une faible appétence pour les activités culturelles et regroupent en majorité des français ayant un niveau d'études et de revenu modestes ;
- Le segment des Occasionnels (27% de la population), constitué essentiellement de français de classe moyenne, détenant un diplôme Bac+2 ou plus, dont la consommation d'activités culturelles est occasionnelle ;
- Les Pratiquants actifs (30% de la population), se distinguent par l'intensité de leurs activités culturelles et regroupent 3 profils sociodémographiques différents :
 - Français peu diplômés et en majorité « sans activité professionnelle » ;
 - Français diplômés, bénéficiant de revenus significatifs et appartenant en majorité à la catégorie socio-professionnelle des cadres et professions supérieures et intermédiaires ;
 - Plus de 60 ans détenant un diplôme à Bac+2 ou plus.

Arbre de décision expliquant l'intensité des activités culturelles



Légende :

- Intensité nulle : Aucune activité culturelle dans le 12 mois
- Intensité moyenne : De 1 à 2 activités culturelles dans les 12 derniers mois
- Intensité forte : Plus de 2 activités culturelles dans les 12 derniers mois

Source : Etude EY

Les constats observés sur la population totale sont applicables à chacun des segments, dans des proportions variées :

- ▶ Le taux de renoncement des Réfractaires est comparable à la moyenne, et le poids du prix dans les facteurs de renoncement n'est pas plus important pour ce segment que pour les Occasionnels ou Pratiquant actifs : **l'intérêt des Réfractaires pour les activités est limité**, quelles que soient les caractéristiques des offres.
- ▶ A l'inverse, **les Occasionnels sont plus impactés par le prix que les autres segments** ; ce segment se caractérise également par son appétence pour les activités de **Divertissement**, plus élevée que la moyenne.
- ▶ **Les Pratiquants actifs, dont la consommation en activités culturelles est plus diversifiée que les autres segments, dépensent plus largement** que la moyenne et jugent les prix plus acceptables que les autres segments.

Facteurs déterminants de la demande des établissements culturels publics

Musées, expositions et monuments

Principaux enseignements

- ▶ L'analyse des déterminants de la demande pour les musées / expositions / monuments a permis d'identifier les axes clés d'augmentation du prix :
 1. Affluence et conditions de visite
 2. Services associés à la visite
 3. Evènementiel autour de la visite

L'étude statistique a permis de modéliser les préférences des français face à plusieurs offres de visite de musée, exposition ou monument, ainsi que leur propension d'achat pour chacune de ces offres.

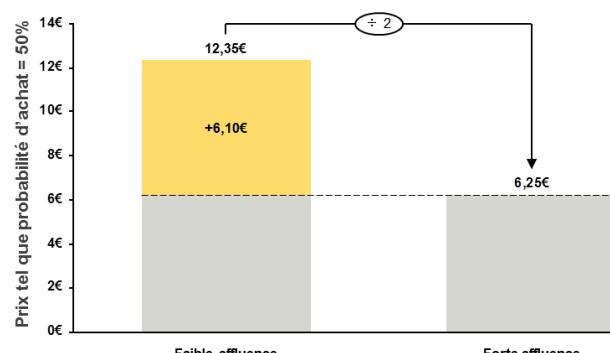
Les offres pour la visite de musée, exposition ou monument ont été définies selon 5 attributs, eux-mêmes déclinés selon plusieurs modalités :

- ▶ **Notoriété** : nationale, internationale, exceptionnelle ou exposition temporaire de rayonnement international ;
- ▶ **Localisation** : moins d'1h de trajet, entre 1h et 2h de trajet, plus de 3h de trajet et nuitée sur place requise ;
- ▶ **Prix** : 6€, 9€, 11€, 14€ ou 17€ ;
- ▶ **Services** : pas de service, visite nocturne, audio-guide et livret d'explication, visite guidée en groupe, billet horodaté pour un accès sans attente, parking gratuit ou achat du billet sur Internet ;
- ▶ **Affluence** : faible (pas d'attente et visite fluide), forte affluence (file d'attente et confort de visite amoindri).

L'affluence sur le lieu de visite impacte le plus la propension à payer des français : ils sont ainsi disposés à payer le double pour bénéficier d'une visite au calme, plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence.

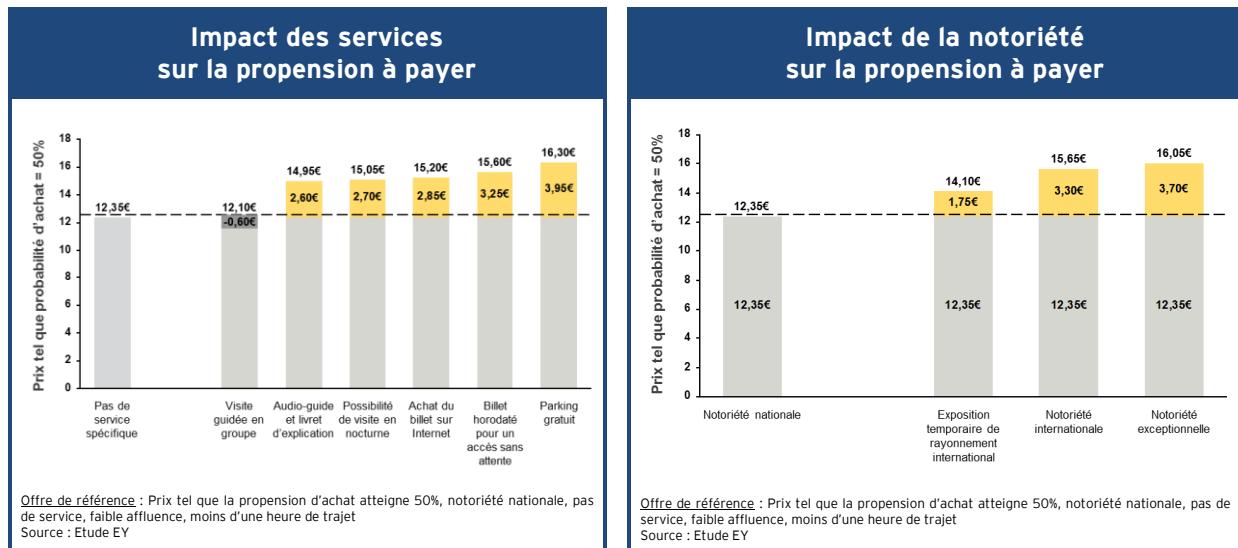
Les services associés à la visite sont également valorisés. A l'exception de la visite guidée qui n'est pas perçue comme un bénéfice, ces services augmentent de 2,60€ à 3,96€ la propension à payer des français.

Impact de l'affluence sur la propension à payer



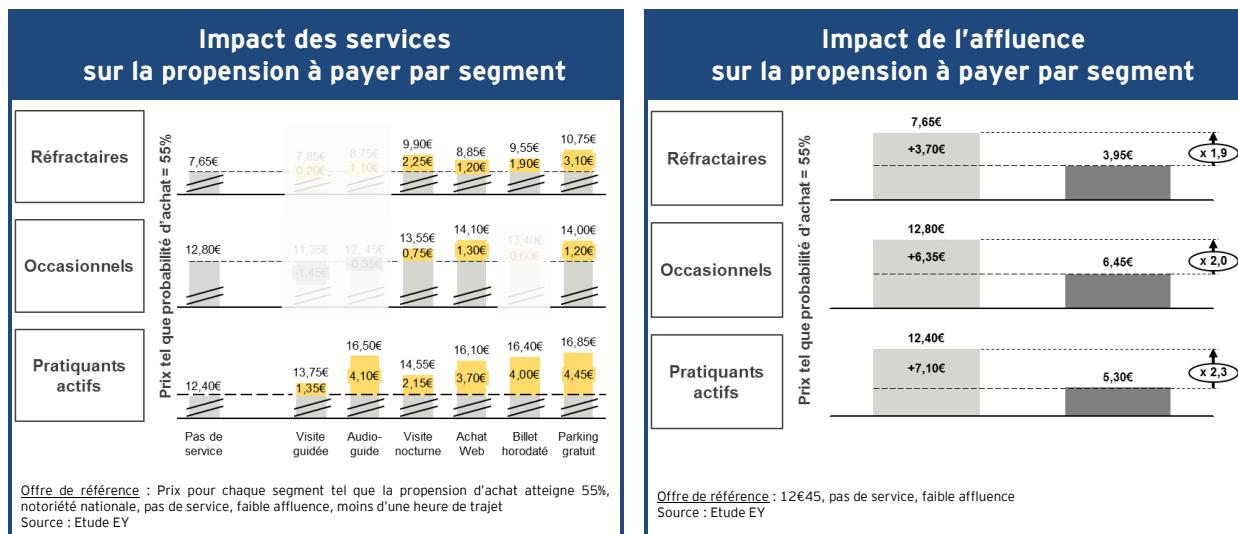
Enfin, l'événementialisation de l'établissement et de l'exposition permet de soutenir une politique tarifaire plus élevée : les français anticipant un évènement de notoriété « Internationale » ou « Exceptionnelle » acceptent un prix légèrement plus élevé que pour un musée / monument de simple notoriété nationale ou pour une exposition temporaire.

La localisation du musée ou monument induit également une forte diminution de la propension d'achat dès lors qu'il faut envisager un séjour sur place. Cependant, cette caractéristique dépendant de l'usager et non de l'établissement culturel, il n'est pas pertinent de quantifier cet impact en euros.



Une analyse segmentée montre les services autour de la visite sont valorisés différemment en fonction des segments :

- ▶ **Les Pratiquant actifs** sont prêts à dépenser plus qu'en moyenne pour bénéficier d'une faible affluence, du parking gratuit ainsi que des services enrichissant leur visite (audio-guide et billet horodaté, valorisés à plus de 4€) ;
- ▶ **Les Occasionnels**, ne valorisent que les services facilitant l'accès à musées et monuments d'un point de vue pratique (parking gratuit, achat du billet sur Internet) ;
- ▶ **Les Réfractaires** ont une propension d'achat comparable aux tendances globales et valorisent fortement le parking gratuit.



Spectacle vivant

Principaux enseignements

- › A prix équivalent, la propension à payer moyenne est 2 fois plus élevée pour le théâtre que pour les autres spectacles
- › Les dispositifs permettant de simplifier la réservation permettent d'envisager une meilleure acceptation de prix plus élevés
- › Même pour un spectacle à caractère « exceptionnel », l'éloignement géographique au-delà d'une heure du domicile réduit fortement l'appétence

Comme pour les musées et monuments, les offres de spectacle vivant ont été définies selon 5 attributs, eux-mêmes déclinés selon plusieurs modalités :

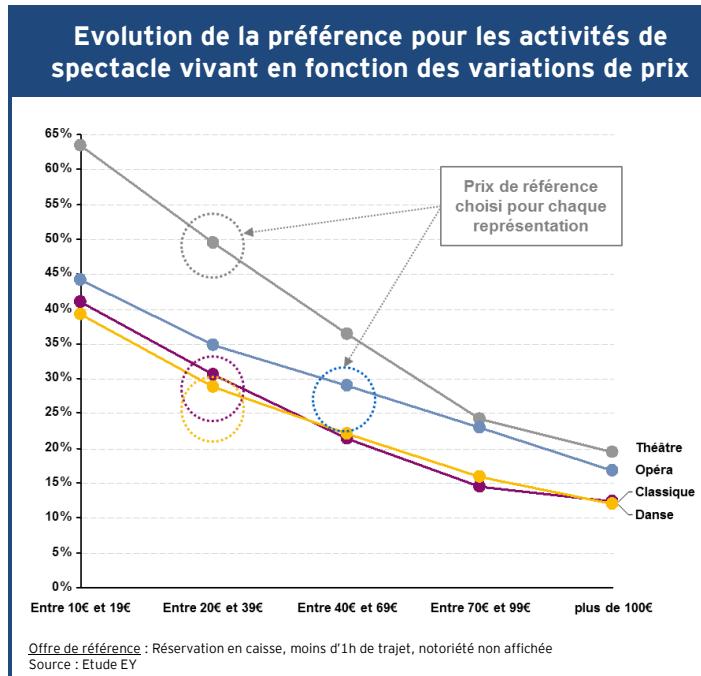
- › **Type de spectacle** : pièce de théâtre, opéra, concert de musique classique, spectacle de danse ;
- › **Notoriété** : aucune notoriété affichée, notoriété exceptionnelle ;
- › **Localisation** : moins d'1h de trajet, entre 1h et 2h de trajet, plus de 3h de trajet du domicile et nuitée sur place requise ;
- › **Prix** : entre 10 et 19€, entre 20 et 39€, entre 40 et 69€, entre 70 et 99€, plus de 100€
- › **Services** : réservation en caisse, achat à distance (Internet, téléphone) et retrait sur place, achat en ligne et billet imprimable ou utilisable sur Smartphone, achat en boutique (FNAC, Auchan, etc.).

Une première analyse montre que l'appétence pour le théâtre est beaucoup plus importante que pour toute autre activité de spectacle vivant. En effet, à caractéristiques équivalentes, la préférence pour le théâtre est de 43% contre 25%, 19% et 13% respectivement pour la danse, la musique classique et l'opéra.

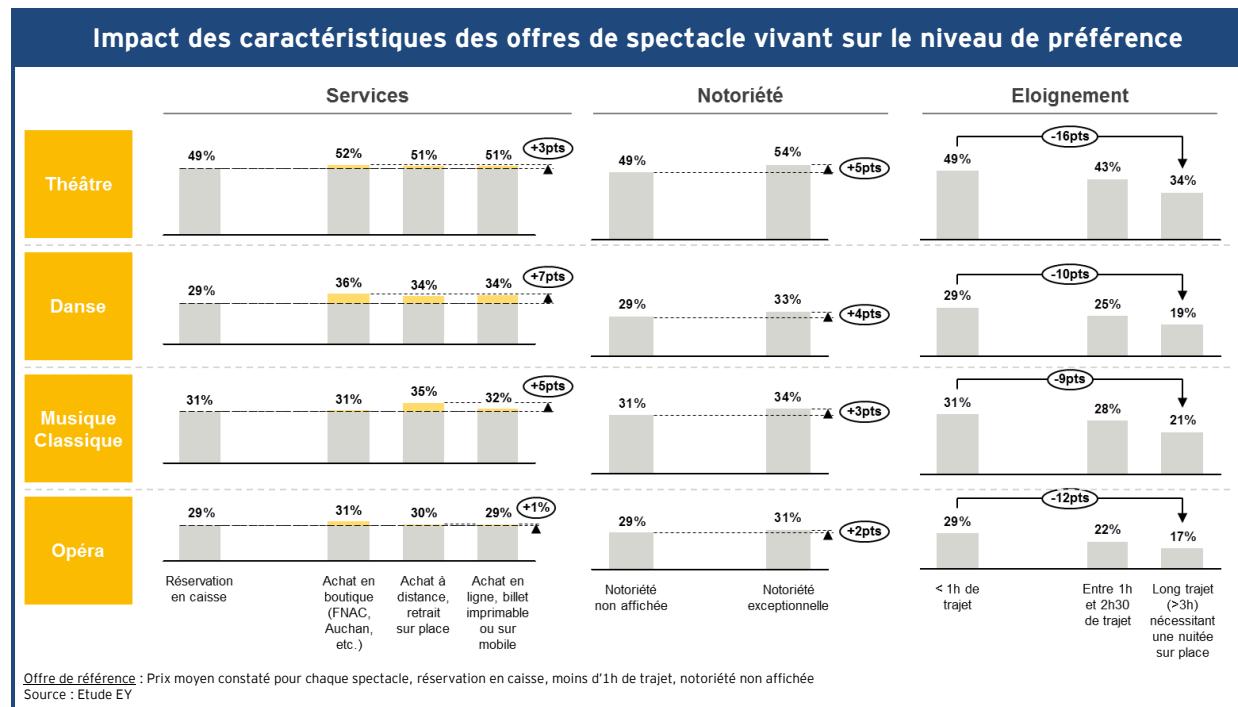
L'étude statistique a également permis d'évaluer l'élasticité prix pour chaque type de spectacle. L'analyse montre que l'appétence pour le théâtre décroît très rapidement en fonction du prix. A l'inverse, l'élasticité-prix est moins grande pour l'opéra, la musique classique ou la danse.

Clés de lecture de l'illustratif :

- › La préférence du théâtre aux autres activités de spectacle vivant est de :
 - 64% pour un prix entre 10 et 19€
 - 25% pour un prix entre 70 et 99€
 (Différence de 40 points)
- › La préférence de l'opéra aux autres activités de spectacle vivant est de :
 - 45% pour un prix entre 10 et 19€
 - 22% pour un prix entre 70 et 99€
 (Différence de 22 points)
- › L'appétence pour un spectacle de danse n'est pas statistiquement différente de celle pour un concert classique.



En dehors du type de spectacle, les différentes caractéristiques des offres de spectacle vivant ont un effet limité sur la propension à acheter des français. Les services de réservation apportent un léger bénéfice et la notoriété de l'œuvre n'augmente pas significativement la propension d'achat des spectacles. L'impact de l'éloignement est ici moins important que pour musées et monuments.



L'analyse segmentée montre que les résultats par segment dévient peu des conclusions générales.

Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation

La 3^{ème} partie de l'étude avait pour objectif d'identifier le prix permettant de maximiser les revenus générés par les visiteurs français pour une sélection de musée, monuments et salles de spectacle. Pour ce faire, la courbe de demande en fonction du prix a été modélisée pour chacune des salles, permettant ainsi d'estimer le niveau de prix pour lequel le chiffre d'affaires (prix x demande) serait le plus élevé : le prix optimal.

Musées, expositions et monuments

Principaux enseignements

- Les prix actuels des musées / monuments sont assez proches des niveaux permettant de maximiser les recettes générées par les visiteurs français
- 5 des musées / monuments de l'étude pourraient augmenter leurs recettes totales par une élévation du prix unitaire ; cette augmentation risque cependant d'obérer le développement de leur audience

La majorité des musées et monuments sélectionnés dans le cadre de la mission vendent aujourd'hui leur entrée au prix optimal. Seuls 5 des musées et monuments testés bénéficiaient significativement d'une augmentation de leur prix :

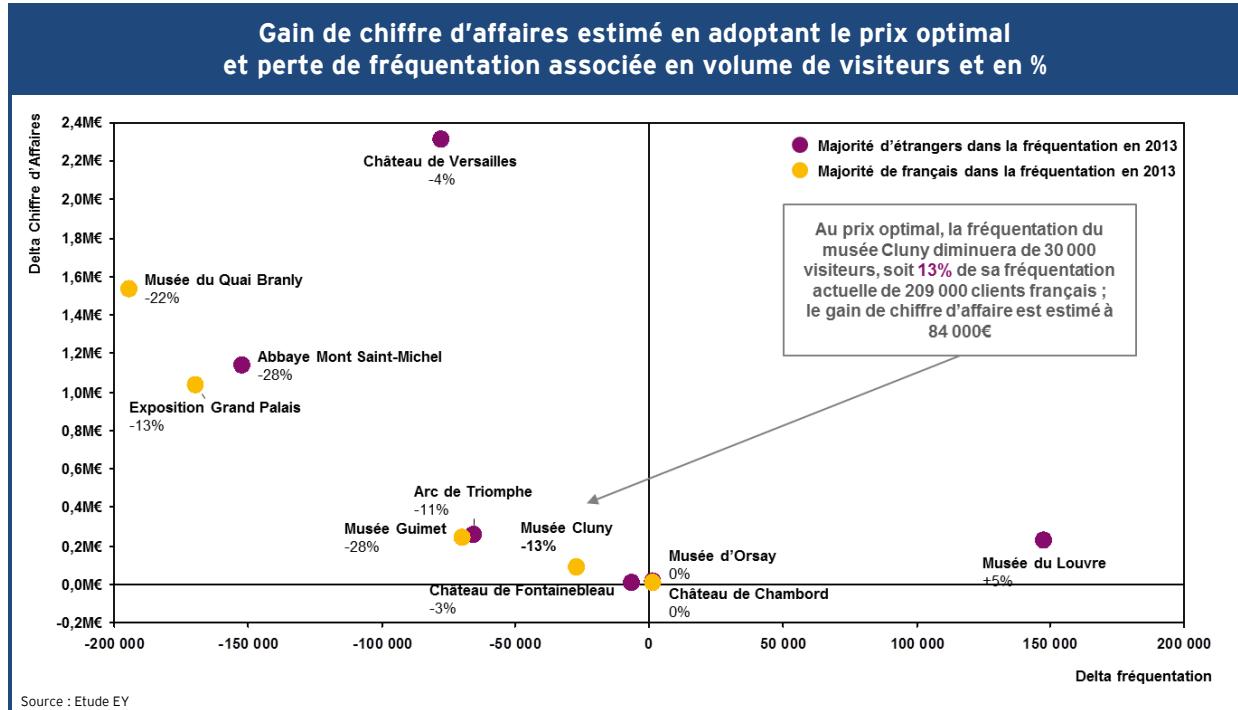
- Le château de Versailles, où l'entrée peut être fixée à 17€ contre 15€ aujourd'hui ;
- Le Grand Palais, où l'accès aux expositions peut être fixé à 17€ contre 14€ aujourd'hui ;
- Le musée Guimet, où l'entrée peut être fixée à 11,80€ contre 7,50€ aujourd'hui ;
- Le musée du Quai Branly, où l'entrée peut être fixée à 13,75€ contre 9€ aujourd'hui ;
- L'abbaye du Mont Saint-Michel, où l'entrée peut être fixée à 15,35€ contre 9€ aujourd'hui.

Différence entre prix actuel et prix optimal pour chacun des musées / monuments étudiés



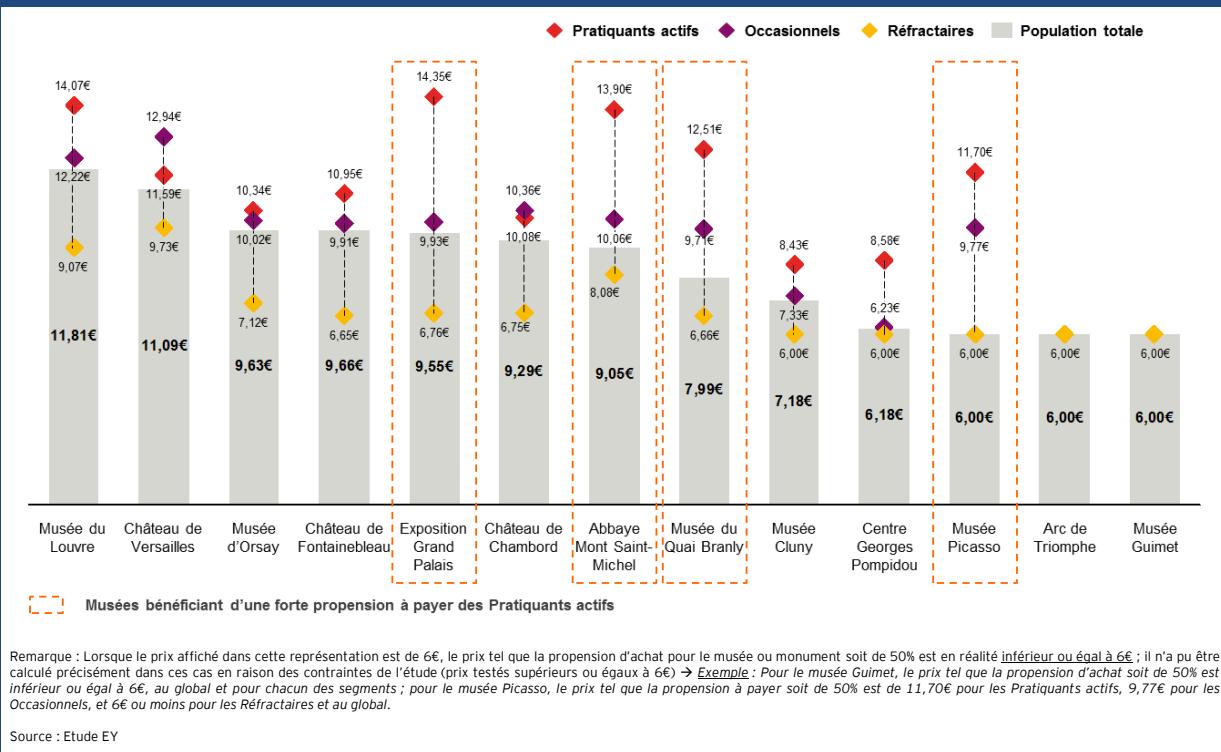
L'augmentation des prix au niveau optimal ne se ferait pas sans impact sur la demande :

- ▶ Château de Versailles : -78K visiteurs, soit 4% de la fréquentation ;
- ▶ Grand Palais : -169K visiteurs, soit 13% de la fréquentation ;
- ▶ Musée Guimet : -70K visiteurs, soit 28% de la fréquentation ;
- ▶ Musée du Quai Branly : -194K visiteurs, soit 22% de la fréquentation ;
- ▶ Abbaye du Mont Saint-Michel : -152K visiteurs, soit 28% de la fréquentation.

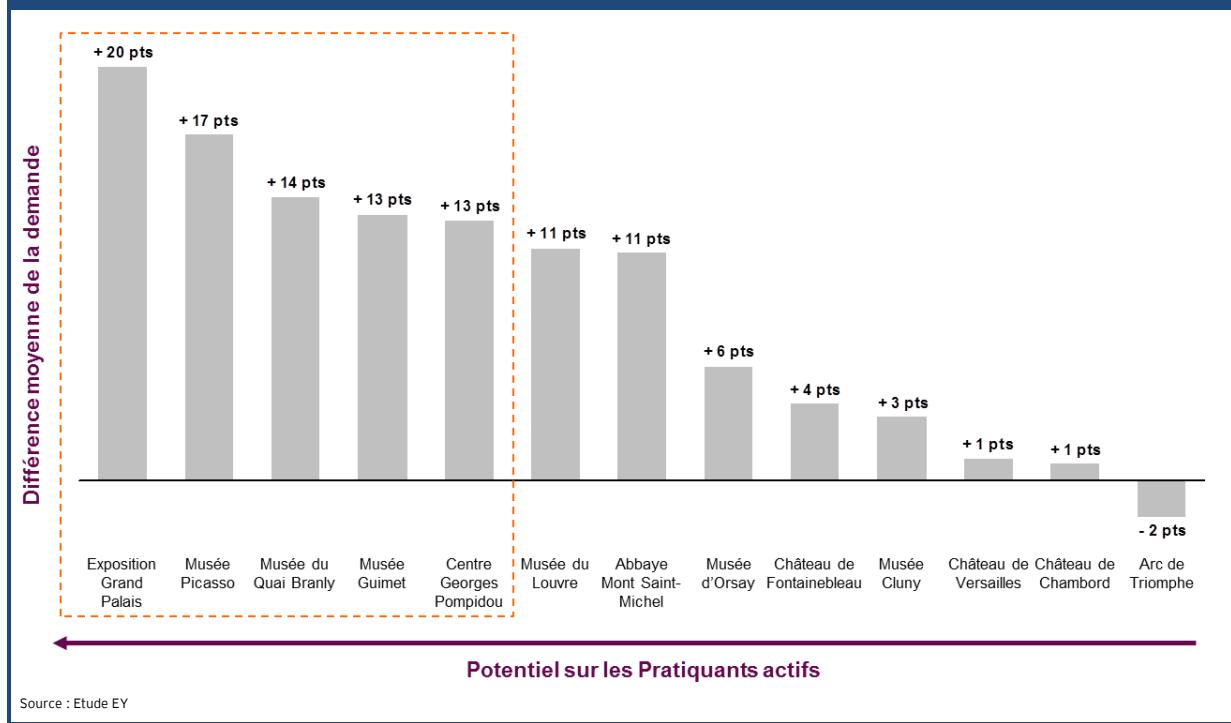


L'élévation des prix et le développement de services à valeur ajoutée pour soutenir l'accroissement des revenus pourront être menés en priorité sur les musées et monuments privilégiés par les Pratiquants actifs : le Grand Palais, le musée Guimet, le musée du Quai Branly et l'abbaye du Mont Saint-Michel. Pour ces 4 musées, ce segment affiche une propension à payer beaucoup plus élevée que la moyenne et une demande significativement supérieure à celle des Réfractaires et des Occasionnels.

Prix tel que la propension d'achat pour le musée / monument soit de 50% pour chacun des segments et en moyenne



Définition de la demande moyenne des Pratiquants actifs et la demande moyenne des autres segments



Spectacle vivant

Principaux enseignements

- ▶ **Au sein des spectacles, la politique tarifaire du théâtre est adaptée pour capter la demande**
- ▶ **Pour les spectacles moins répandus, démocratisation de l'audience et maximisation des recettes semblent difficilement conciliables**

Pour les 4 salles de spectacle incluses dans l'étude, 3 profils ont été isolés dans l'estimation du prix optimal :

- ▶ Les français ayant déjà assisté à une représentation dans la salle soumise à l'analyse ;
- ▶ Les français ne s'étant jamais rendu dans la salle soumise à l'analyse, mais la connaissant ;
- ▶ Les français de connaissant pas la salle soumise à l'analyse.

2 niveaux de prix optimal ont été calculés : un prix optimal « tous profils confondus » et un prix optimal pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans la salle testée.

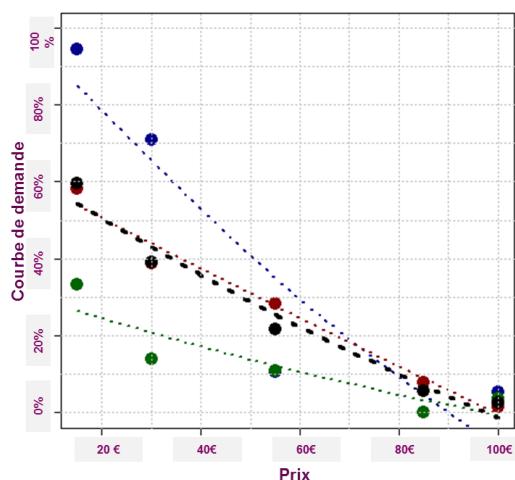
Pour le théâtre, on constate une forte sensibilité au prix pour l'ensemble des français, sensibilité plus forte encore pour les personnes ayant déjà assisté à une pièce à la Comédie Française (15%). Le prix optimal tous profils confondus s'élève ainsi à 46€, contre seulement 41€ pour les français ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle.

Les personnes ayant déjà assisté à un spectacle à l'Opéra de Paris, soit 14% des français, se disent prêts à débourser 14€ de plus que la moyenne pour assister à un opéra dans cette salle : leur prix optimal s'élève à 76€, contre seulement 59€ pour l'ensemble de la population.

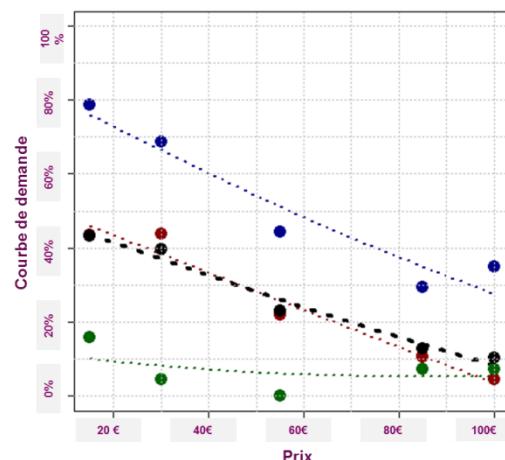
Pour la musique classique et la danse contemporaine, seuls 9% et 3% des français déclarent avoir assisté à un spectacle dans les salles testées, la salle Pleyel et le théâtre national Chaillot. En raison de ces faibles volumes, le prix optimal pour les personnes s'y étant déjà rendues n'a pu être calculé. Les prix optimaux, tous profils confondus, ont toutefois été estimés à 43€ et 40€ respectivement.

Courbes d'élasticité-prix par salle de spectacle

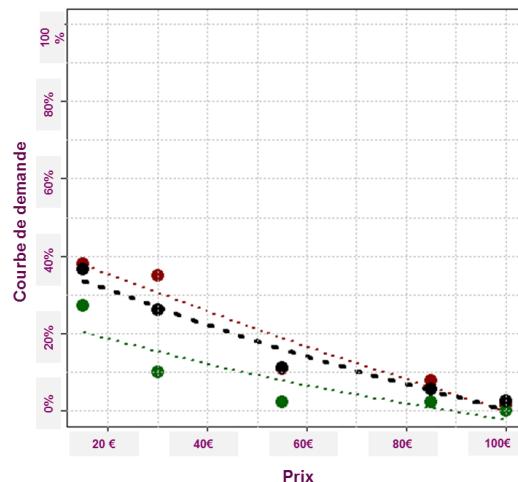
Pièce de théâtre à la Comédie Française



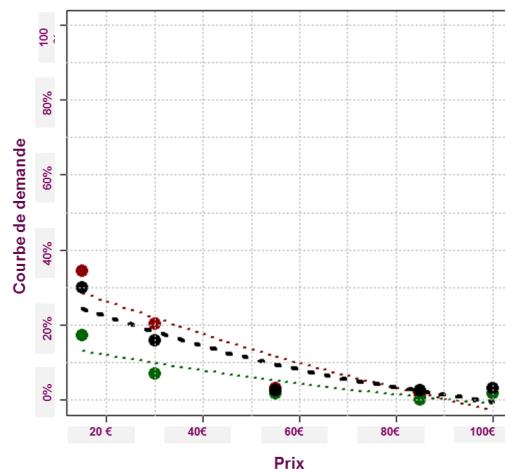
Opéra à l'Opéra de Paris



Concert de musique classique à la salle Pleyel



Danse contemporaine au théâtre national de Chaillot



Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Remarque : Les résultats non significatifs ne sont pas affichés ici
Source : Etude EY

Pistes de réflexion

L'ensemble des analyses statistiques menées dans le cadre de cette étude ouvrent des pistes de réflexion pour le développement des ressources propres des établissements culturels de l'Etat.

Musées, expositions et monuments

Au regard de l'impact significatif de l'affluence sur la propension à payer des français pour une visite de musée, monument ou exposition, la modulation des tarifs en fonction de l'heure semble représenter une réelle opportunité pour l'accroissement de leurs recettes. Les modalités opérationnelles d'une telle tarification devront être précisées mais plusieurs pistes peuvent être étudiées : amplitudes horaires élargies en soirée, gestion active des flux entrants et sortants à certaines heures, tarification saisonnière.

La construction d'outils permettant d'améliorer la connaissance ex-ante et à distance des conditions de visite (temps requis pour l'achat d'un billet, temps d'attente à l'entrée, niveau d'affluence) peut également faciliter leur valorisation (exemples de canaux d'information : site Internet, SVI, mobile, etc.).

Des offres à prix plus élevés, intégrant les services plébiscités par les pratiquants actifs des activités culturelles (audio-guide et livret d'explication, billet horodaté pour une visite sans attente) pourront également être développées pour augmenter le chiffre d'affaires des musées et monuments. Cette stratégie tarifaire pourra être mise en œuvre en priorité dans les musées plébiscités par ce segment (Grand Palais, musée Guimet, musée du Quai Branly, abbaye du Mont Saint-Michel) et s'accompagner d'une baisse du prix du billet nu pour les autres visiteurs, afin de favoriser une massification de l'audience.

Enfin, maintenir une « événementialisation » forte des visites peut permettre de provoquer la récurrence, compte tenu de l'impact de la notoriété des musées et monument sur la préférence des français.

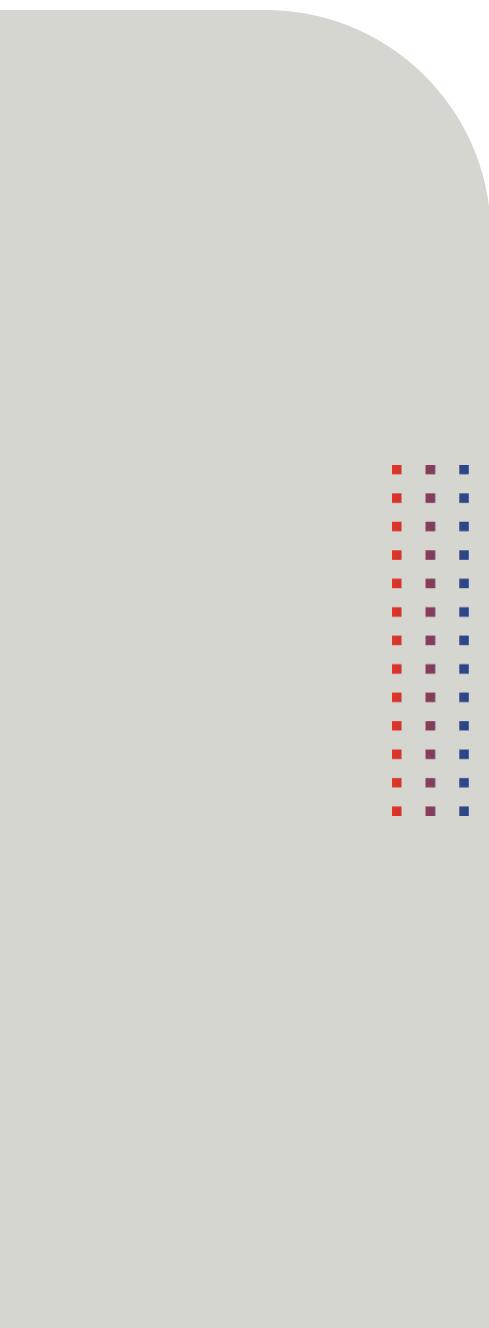
Spectacle vivant

Dans le cas du spectacle vivant, il est clé de distinguer les salles bénéficiant d'un taux de remplissage important, telles que l'Opéra de Paris (plus de 95% en 2013)², et les représentations pour lesquelles il est possible d'optimiser la demande en volume.

Dans les salles ayant optimisé leur taux de remplissage, l'unique moyen d'augmenter les ressources serait d'élever le prix unitaire du billet, face à l'impossibilité de répondre à une demande qui viendrait à croître. L'analyse de l'élasticité-prix de la demande pour l'Opéra de Paris révèle, par ailleurs, une sensibilité au prix limitée pour ce type de spectacle. L'impact d'une hausse du prix sur la fréquentation de la salle serait donc mesuré.

Dans les salles moins fréquentées, stimuler la demande en parallèle d'une révision de la politique tarifaire peut également permettre un accroissement des ressources. Compte tenu des liens importants entre les activités culturelles, et de la porte d'entrée que constituent musées et monuments vers des activités moins pratiquées comme le spectacle vivant, promouvoir la danse ou la musique classique auprès des visiteurs de musée pourrait accroître encore l'effet d'entrainement de ces pratiques.

² Source : France Musique, Avril 2014



Déterminants de la demande des Etablissements Culturels Publics

Présentation des résultats de l'étude

18 novembre 2014

Réalisation de l'étude

CONFIDENTIEL

La supervision de cette étude pour le SGMAP a été menée par François Gobillard, Déborah Autheman et Émilie Bourhis. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la Mission d'évaluation de l'Inspection Générale des Finances et du Ministère de la Culture et de la Communication. L'ensemble des travaux a été conduit entre le 20/10/14 et le 18/12/14.

L'étude a été réalisée par le cabinet EY, sous la direction d'Arnauld Bertrand et Vincent Placer, avec la participation de Jeff Chau, Anas Abdellah Douras, Jérôme Lejeune et Marie Grimond.

La réalisation de l'étude terrain a été confiée à l'institut Opinion Way, sous la direction d'Emmanuel Kahn. La collecte des réponses a été conduite entre les 14/11/14 et 04/12/14.

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**

- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**

- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**

- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**

- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**

- ▶ **Annexes**

- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles**
 - 3 profils de consommation des activités culturelles se distinguent au sein des français : un profil Culture, un profil Divertissement, et un profil regroupant les français ne pratiquant aucune activité culturelle
 - On constate une étanchéité des pratiques entre le profil Culture et les autres profils ; au sein des activités Culture, la visite de musée / monument est une porte d'entrée vers les activités moins répandues (danse, opéra, musique classique, etc.)
 - Les déterminants sociodémographiques usuels (âge, niveau d'études, revenus) influencent fortement les comportements culturels, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements
 - Le prix n'est pas le seul déterminant du niveau de pénétration des activités culturelles ; il est d'ailleurs jugé acceptable par la majorité des français pour toutes les activités
 - Parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles, les facteurs comme l'affluence et l'éloignement ont un impact significatif, après leur prix
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande en EPC**
 - L'analyse des déterminants de la demande pour les musées / expositions / monuments permet d'identifier les axes clés d'augmentation du prix
 1. Affluence et conditions de visite
 2. Services associés à la visite
 3. Evènementiel autour de la visite
 - **Pour le spectacle vivant,**
 - La propension à payer moyenne est 2 fois plus élevée pour le théâtre que pour les autres spectacles, à prix équivalent
 - Les dispositifs permettant de simplifier la réservation permettent d'envisager une meilleure acceptation de prix plus élevés
 - Même pour un spectacle à caractère « exceptionnel », l'éloignement géographique au-delà d'une heure du domicile réduit fortement l'appétence

► Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle

• Monuments / exposition / musées

- Les prix actuels des musées / monuments sont assez proches des niveaux permettant de maximiser les recettes générées par les visiteurs français
- 5 des musées / monuments de l'étude pourraient accroître leurs revenus par une élévation du prix unitaire, cette augmentation risquant néanmoins d'obérer le développement de leur audience

• Spectacle vivant

- La politique tarifaire du théâtre est adaptée pour capter la demande
- Pour les spectacles moins répandus, démocratisation de l'audience et maximisation des recettes semblent difficilement conciliables

► Pistes de réflexion

• Monuments / exposition / musées

- Analyser l'opportunité de moduler les tarifs en fonction de l'heure
- Etudier la possibilité de développer des offres à prix plus élevés intégrant les services plébiscités par les pratiquants actifs des activités culturelles, ce coût plus élevé pouvant financer la baisse du prix du billet nu pour les autres visiteurs pour viser une massification de l'audience, notamment dans les musées moins fréquentés par les français (ex : Musée du Quai Branly)
- Maintenir une « événementialisation » forte des visites pour provoquer la récurrence
- Développer des outils permettant l'améliorer la condition ex-ante des conditions de visites afin de pouvoir les valoriser

• Spectacle vivant

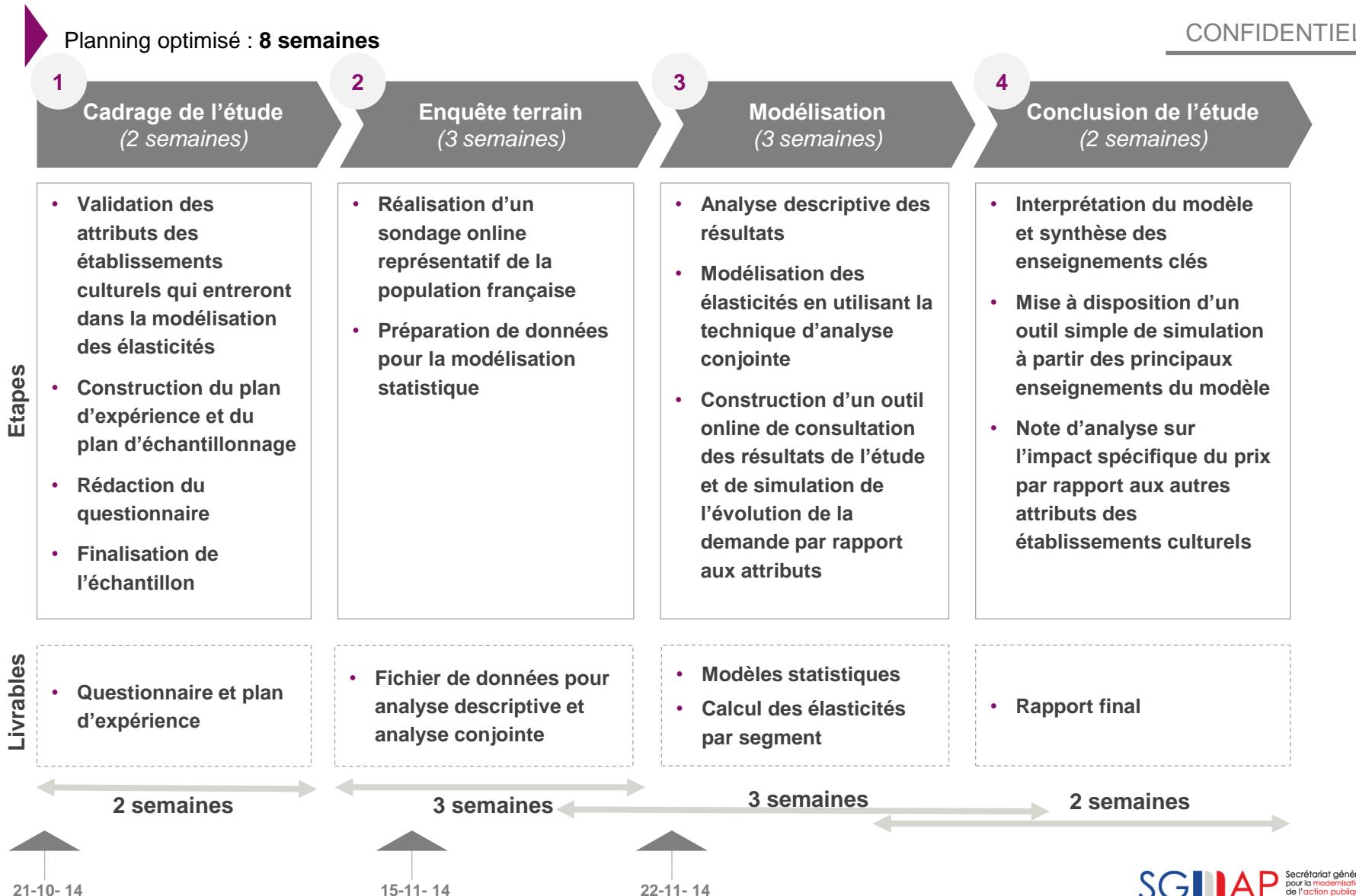
- Distinguer, dans la réflexion, les salles bénéficiant d'un taux de remplissage important et les représentations pour lesquelles il est possible d'optimiser la demande en volume
- Le seul moyen d'optimiser les ressources propres des établissements bénéficiant de taux de remplissage importants serait d'augmenter le prix unitaire du billet pour ces salles
- Promouvoir le spectacle vivant auprès des visiteurs de musée pour accroître encore l'effet d'entrainement de ces pratiques dans les salles moins fréquentées

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Planning



2531 réponses représentatives de la population française ont été recueillies

CONFIDENTIEL

Nombre de réponses au 01-12-14

2531

Nombre d'interviews incohérents

9

Nombre d'interviews utilisés

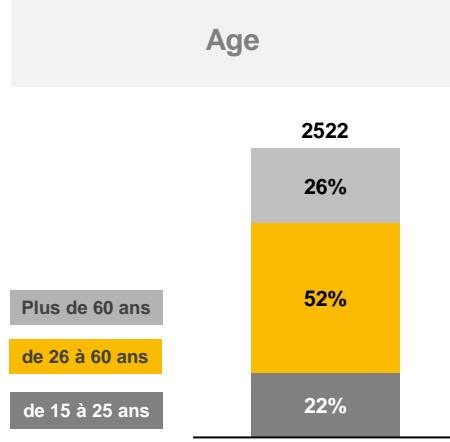
2522

Profil des répondants

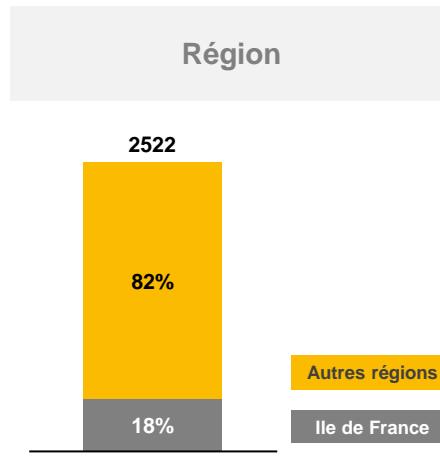
CONFIDENTIEL



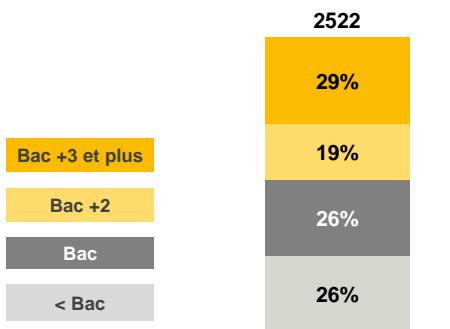
Age



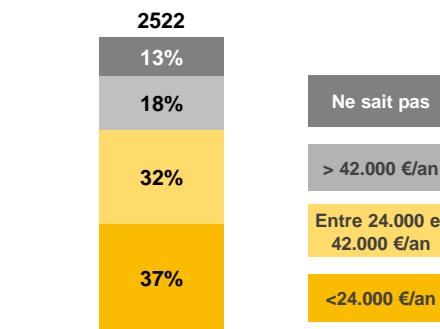
Région



Diplôme



Revenu



La mission d'évaluation s'est concentrée sur les activités culturelles réalisées au sein des Etablissements Culturels Publics

CONFIDENTIEL

Activités intégrées à l'étude	
Activités appartenant au périmètre de l'étude	<ol style="list-style-type: none">1. Voir une exposition temporaire de peinture ou de sculpture2. Voir une exposition de photographie3. Visiter un musée4. Visiter un monument historique5. Aller à un spectacle de danse classique, moderne ou contemporaine6. Aller à un spectacle d'opéra7. Aller à un concert de musique classique8. Aller au théâtre voir une pièce jouée par des professionnels
Autres activités à titre de comparaison	<ol style="list-style-type: none">9. Aller dans un parc d'attraction comme Disneyland ou Parc Astérix10. Aller dans un parc comme le Futuroscope ou la Cité des Sciences de la Villette11. Visiter un site archéologique ou un chantier de fouilles12. Aller voir un match ou autre spectacle sportif payant13. Aller au cirque14. Aller danser dans une discothèque ou une boîte de nuit15. Aller à un concert de rock, jazz ou variétés16. Aller au cinéma

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Agenda

CONFIDENTIEL

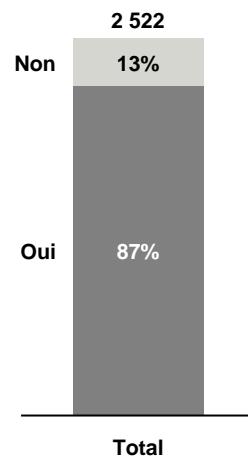
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - Analyse globale
 - Segmentation des comportements culturels
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

87% des français ont pratiqué au moins une activité culturelle dans l'année passée, le Cinéma étant l'activité pratiquée par le plus grand nombre

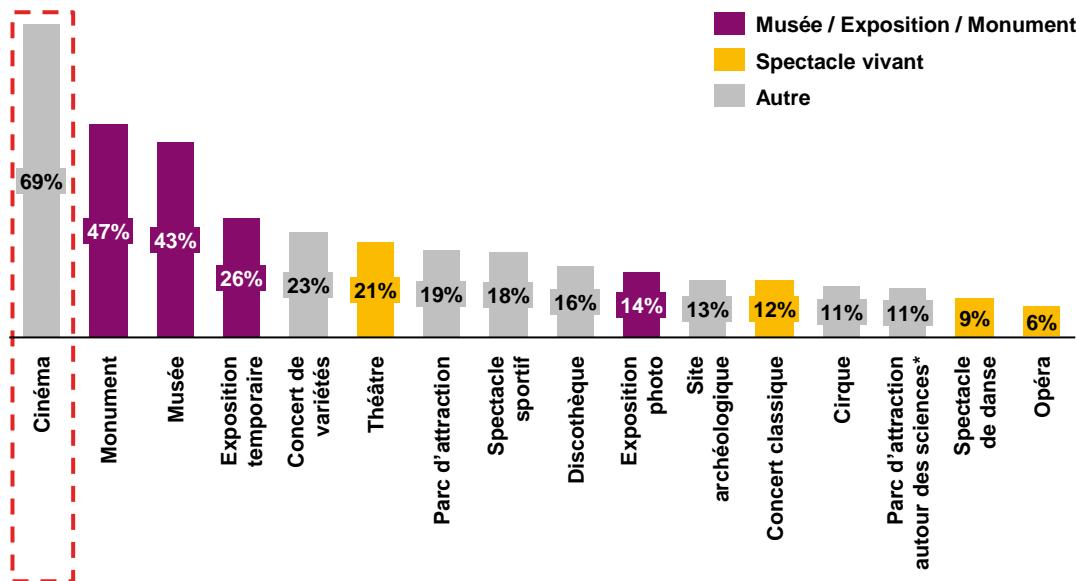
CONFIDENTIEL

Pénétration totale des activités culturelles

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »



Pénétration par activité culturelle (% de répondants)



Commentaires

- 87 français sur 100 ont réalisé au moins une activité au cours des 12 derniers mois
- Les français pratiquent en moyenne 3,6 activités différentes au sein de la liste totale
- Le cinéma est l'activité la plus répandue, 69% des répondants l'ayant pratiquée dans les 12 derniers mois

*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

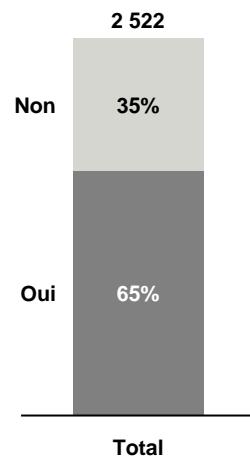
Source : Etude EY

65% des français ont pratiqué au moins une activité culturelle dans un ECP, la visite de monuments étant l'activité pratiquée par le plus grand nombre

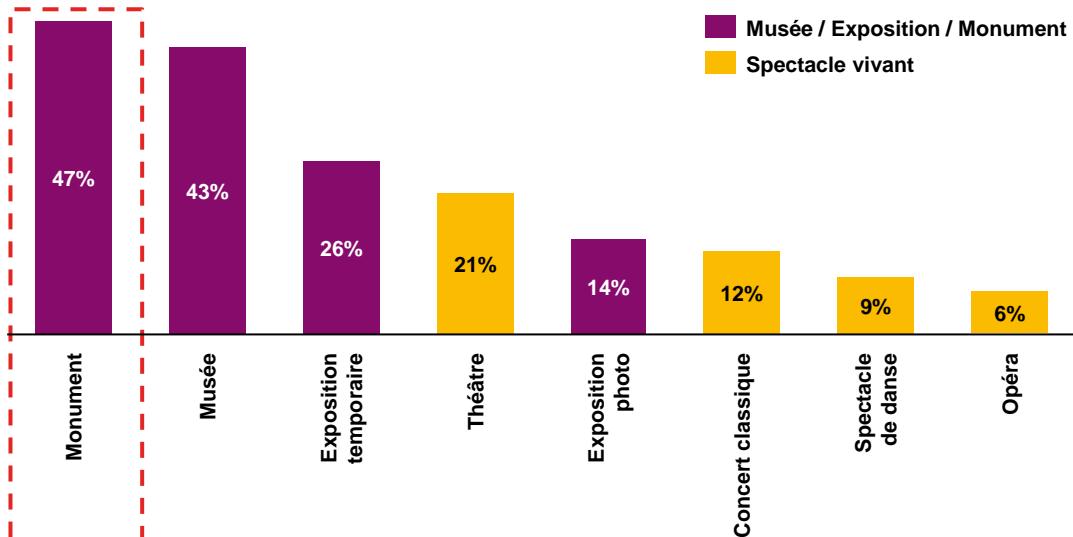
CONFIDENTIEL

Pénétration totale des activités culturelles en ECP

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »



Pénétration par activité culturelle (% de répondants)

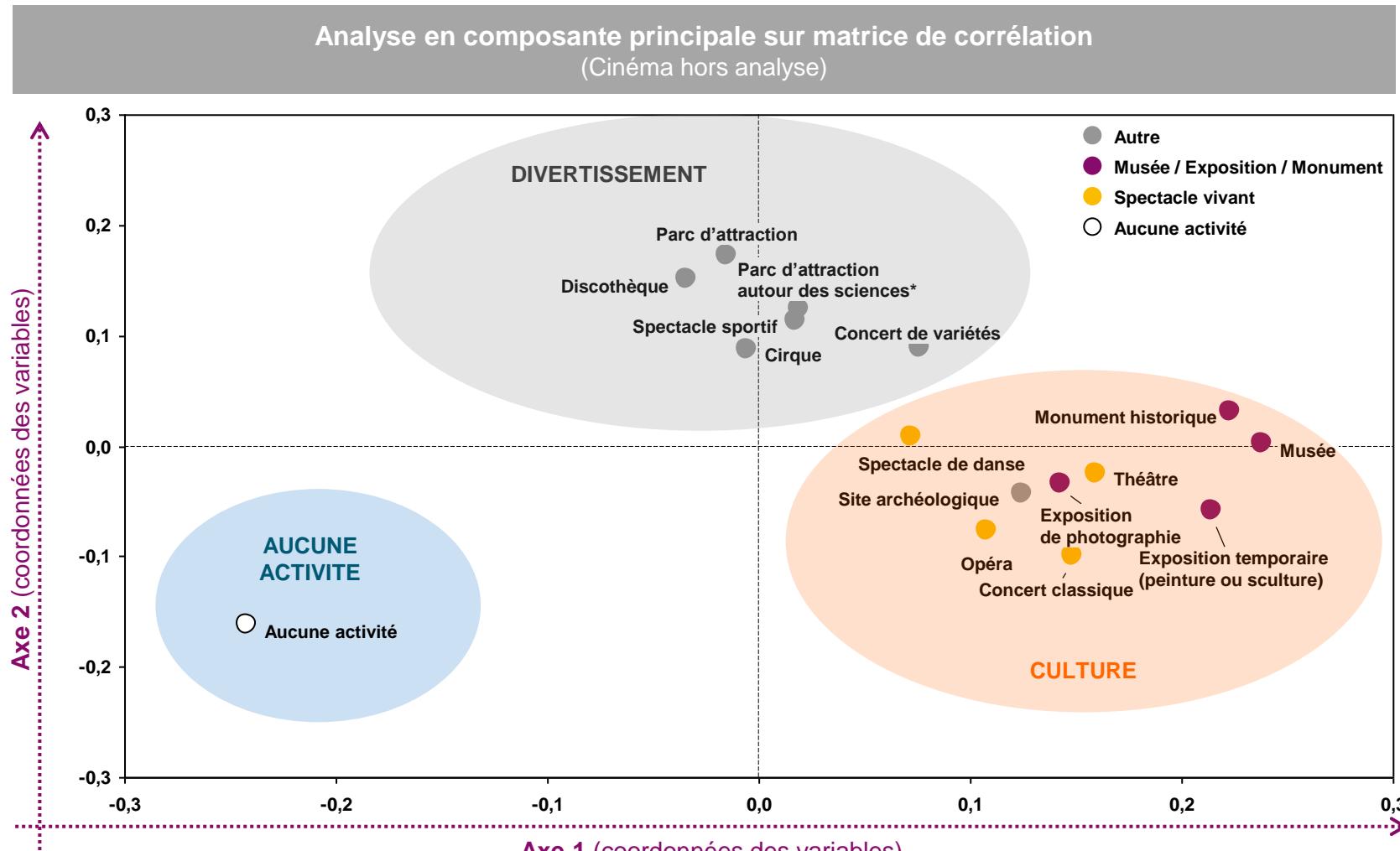


Commentaires

- ▶ 65 français sur 100 ont réalisé au moins une activité dans un ECP au cours des 12 derniers mois
- ▶ Les français pratiquent en moyenne 1,8 activités différentes au sein de la liste totale
- ▶ La visite de monuments historiques est l'activité la plus répandue, avec 47% de pénétration

3 profils de comportements se distinguent : le profil Culture, le profil Divertissement et le profil des français ne pratiquant aucune activité

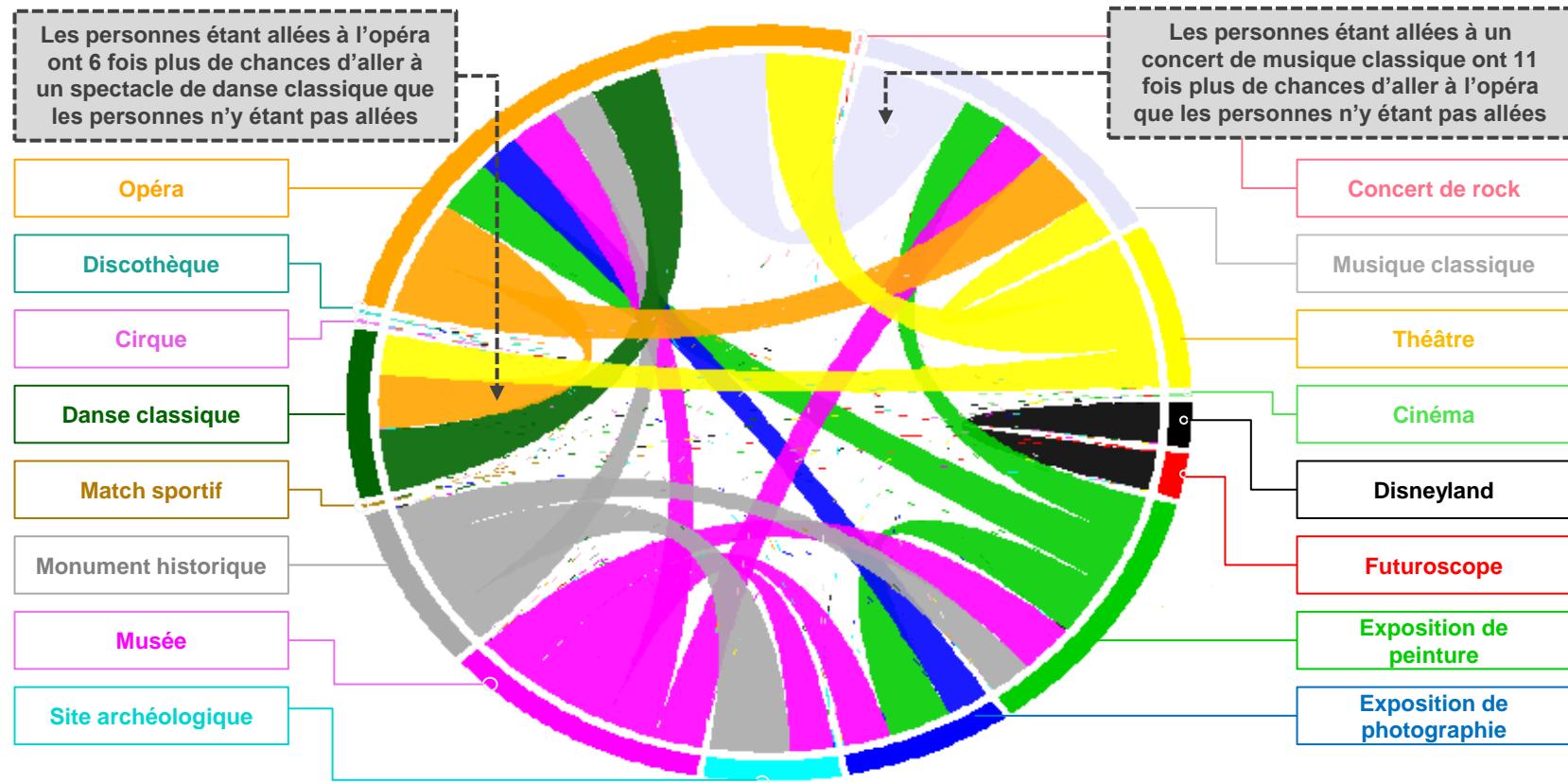
CONFIDENTIEL



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

Source : Etude EY

Il existe une étanchéité entre les activités Culture et Divertissement ; au sein des activités Culture, musées et monuments entraînent les autres activités



Commentaires sur la matrice de flux

- ▶ Etanchéité entre les activités de Culture et les activités de Divertissement
- ▶ Forte corrélation entre les activités culturelle musicales (opéra, musique classique et danse constituent une niche d'activités)
- ▶ La visite de musée et monument historique sont les activités d'entrées vers les autres activités culturelles
- ▶ Les activités de divertissement ne sont pas aussi corrélées entre elles que les activités culturelles

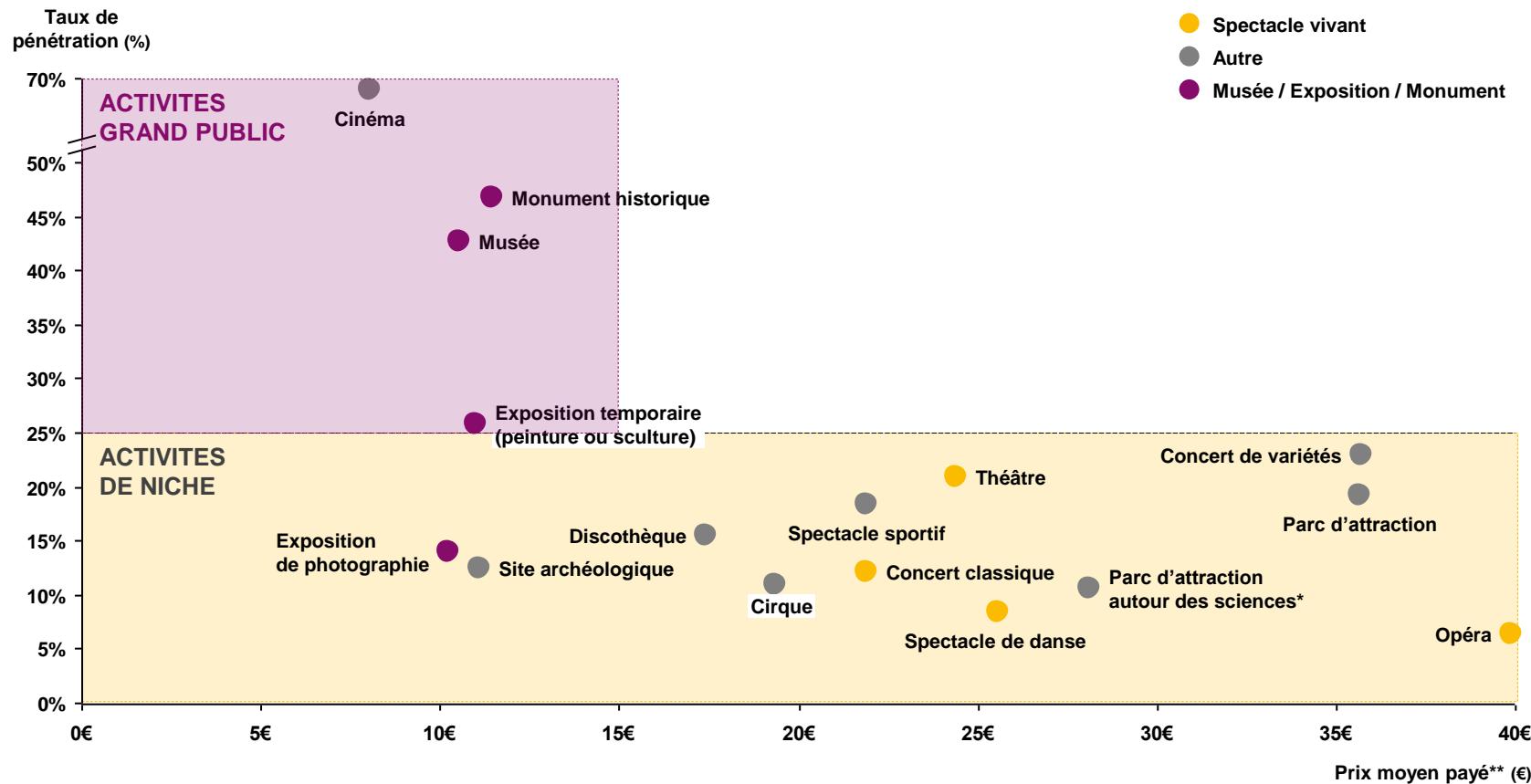
Note : Seuls les odd-ratio > 4 sont illustrés

Source : Etude EY

2 catégories d'activités culturelles émergent : les activités « grand public » à plus de 25% de pénétration, et les activités « de niche » à moins de 25%

CONFIDENTIEL

Pénétration des activités culturelles en fonction du prix moyen dépensé pour accéder à cette activité
(€, % de répondants)

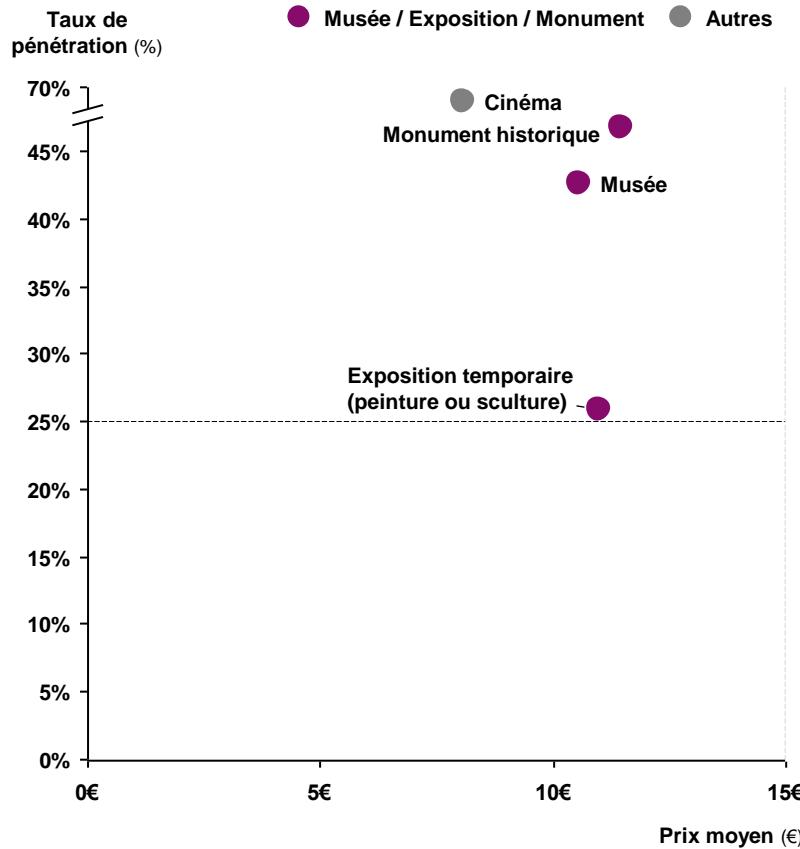


*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette ; **Billets gratuits exclus
Source : Etude EY

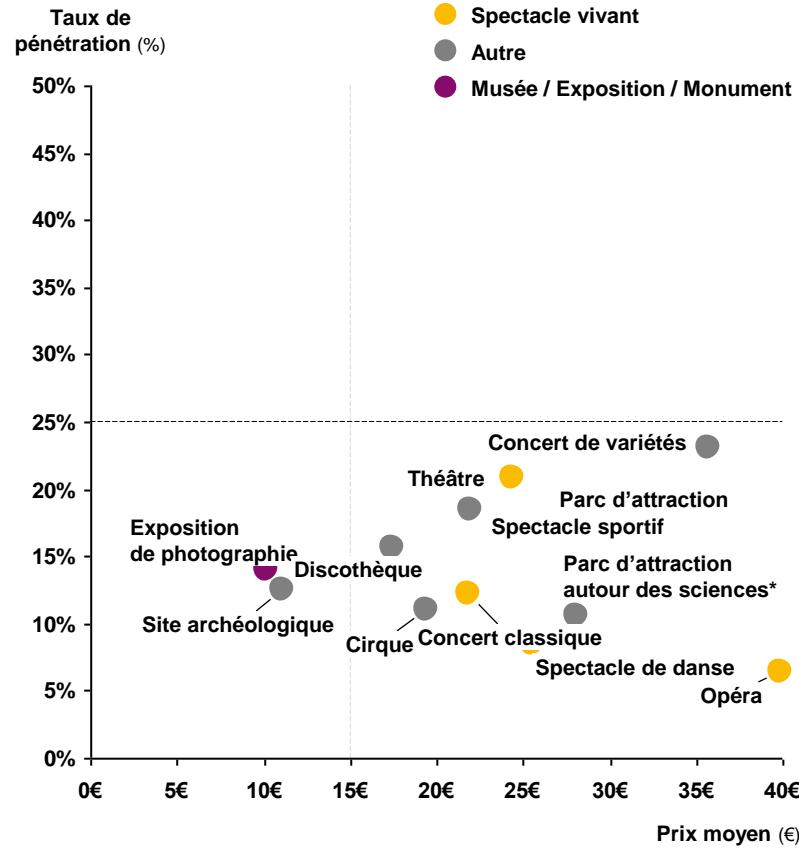
Le prix ne peut expliquer à lui seul le niveau de pénétration des activités culturelles

CONFIDENTIEL

Pénétration des activités de visite de Musée /
Expo. / Monument vs. prix moyen payé (€, %)



Pénétration des activités de Spectacle vivant
vs. prix moyen payé (€, %)

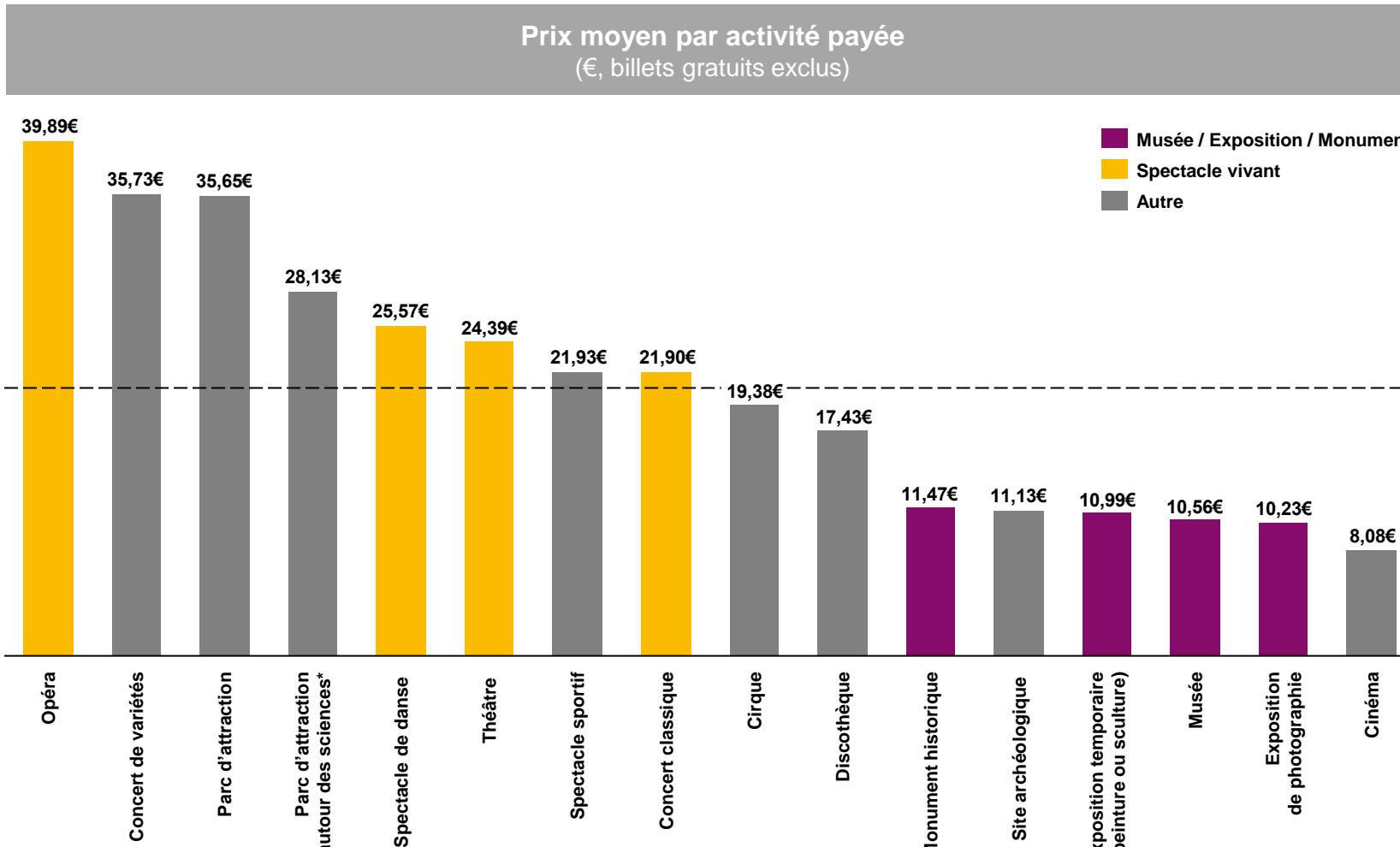


*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

Source : Etude EY

Le prix moyen des activités culturelles est de 21€, le spectacle vivant se caractérisant par des prix plus élevés que musées, expos et monuments

CONFIDENTIEL



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

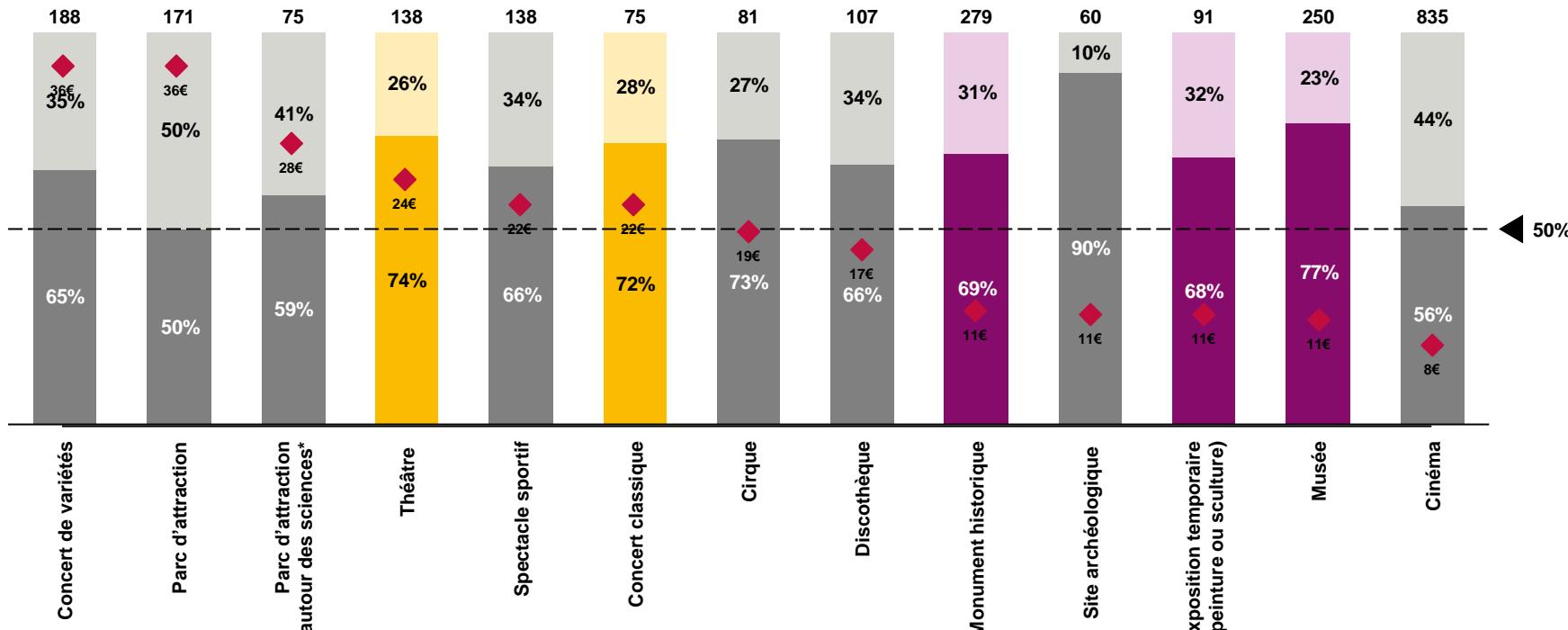
La grande majorité des français ayant pratiqué une activité culturelle jugent son prix acceptable, y compris pour les activités les plus onéreuses

CONFIDENTIEL

Perception du prix par activité (% des réponses sur les 2 dernières activités réalisées)

Musée / Exposition / Monument :  Elevé¹  Acceptable² Spectacle vivant :  Elevé¹  Acceptable² Autre :  Elevé¹  Acceptable²

◆ Niveau de prix



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

¹Somme des réponses « Tout à fait abordable » et « Acceptable » ; ²Somme des réponses « Un peu élevé » et « Excessif »

Note : Les résultats non significatifs ne sont pas affichés ici

Source : Etude EY

Plus d'1/3 des français de plus de 25 ans ayant effectué une visite de musée, expo ou monument dans l'année, n'a pas payé pour cette dernière activité

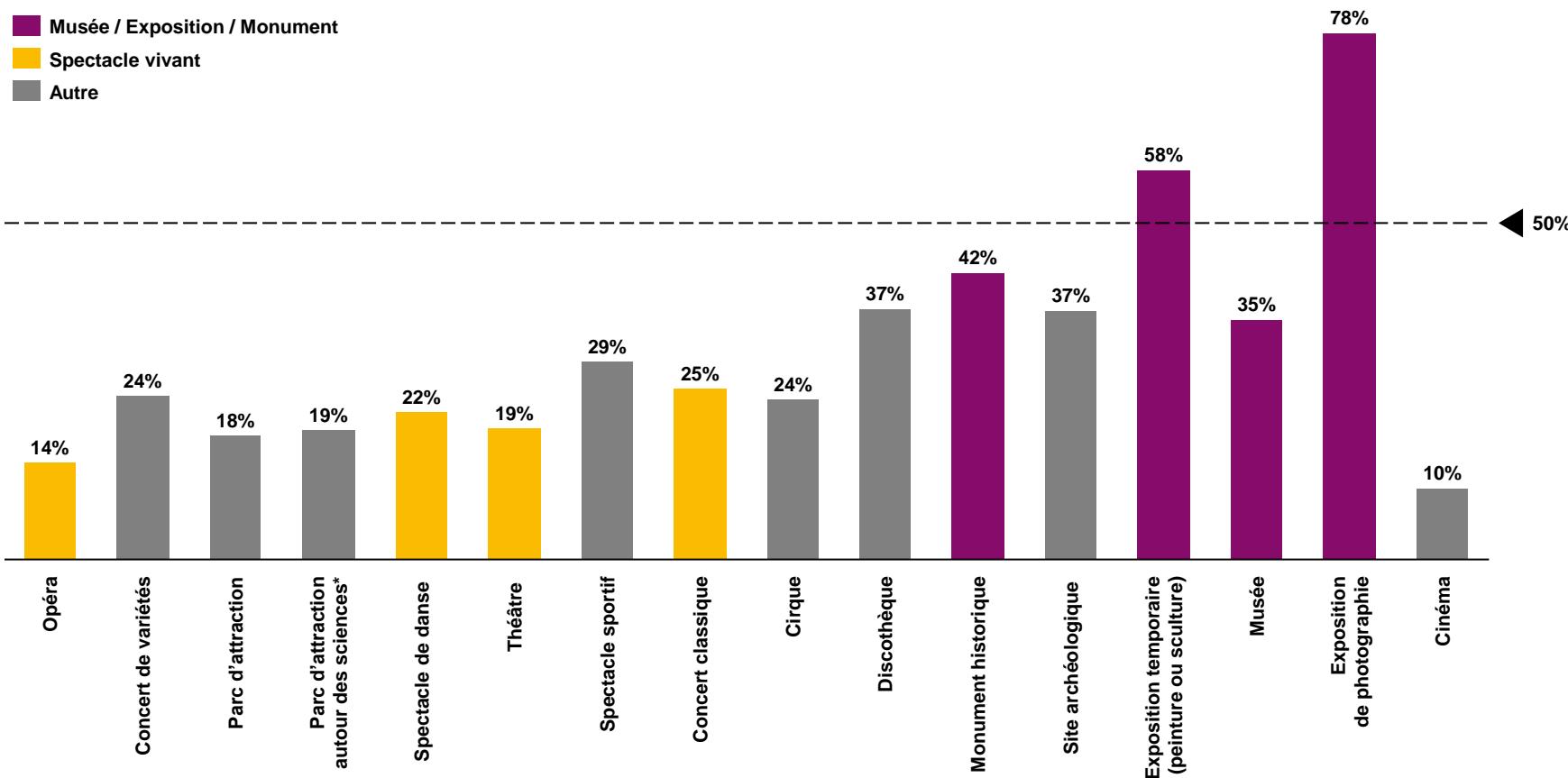
CONFIDENTIEL

Part des places non payées dans les dernières activités pratiquées (place gratuite ou offerte, plus de 25 ans)

Musée / Exposition / Monument

Spectacle vivant

Autre

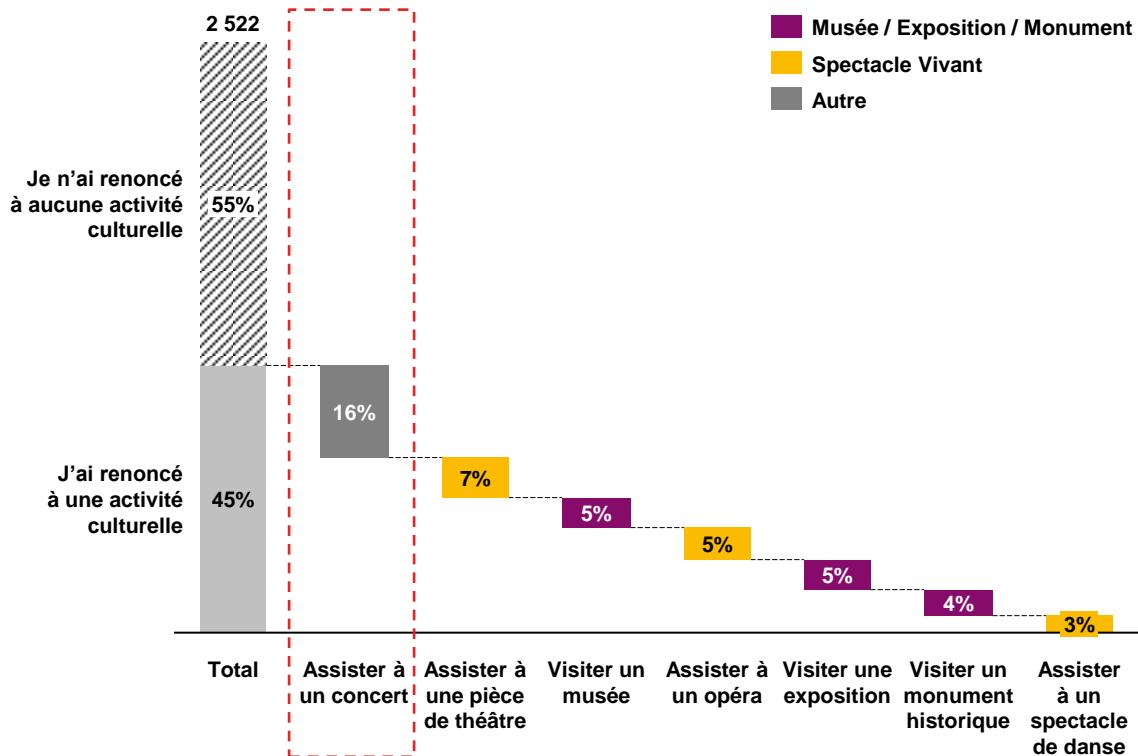


La majorité des français n'a renoncé à aucune activité culturelle sur l'année passée ; le concert est l'activité à laquelle le plus de personnes ont renoncé

CONFIDENTIEL

Répartition des français en fonction de la dernière activité culturelle à laquelle ils ont renoncé (% des répondants)

« Au cours des 12 derniers mois, quelle est la dernière activité culturelle que vous avez sérieusement envisagée avant d'y renoncer ? [Q13] »



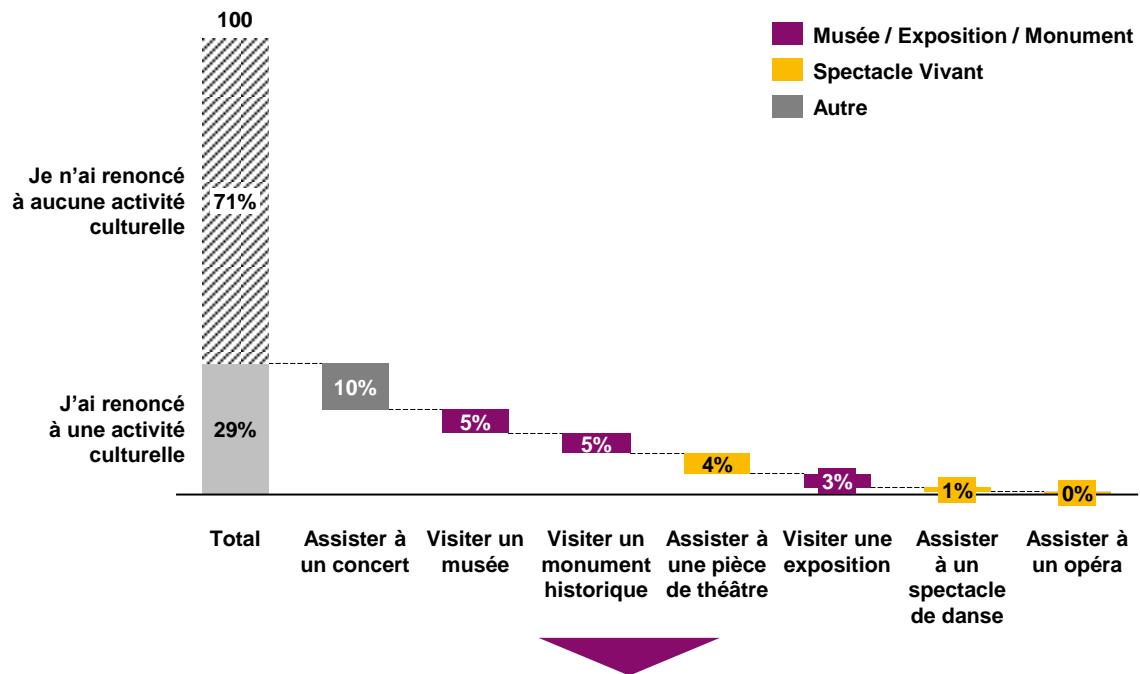
Commentaires

- ▶ Moins d'un français sur 2 a renoncé à une activité culturelle sur l'année passée
- ▶ 15% des français ont renoncé à une activité de spectacle vivant (hors concert)
- ▶ De même, 15% des français ont renoncé à une activité de visite (musée, exposition, monument)
- ▶ **Dans les activités auxquelles les français ont renoncé, le concert est le plus impacté**
 - Remarque : La distinction entre concert classique et concert de variétés n'était pas faite ici
 - Rappel : Le taux de pénétration des concerts de variété est 2 fois plus élevé que celui des concerts classiques

En proportion, les français n'ayant pas pratiqué d'activité culturelle au cours des 12 derniers mois ont moins renoncé que ceux en ayant pratiqué

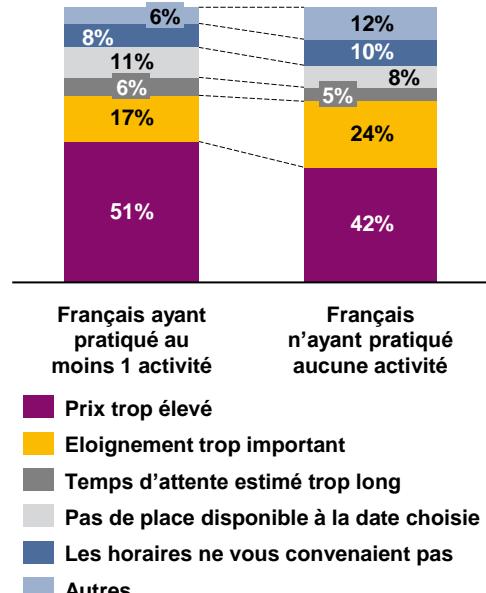
CONFIDENTIEL

Répartition des français n'ayant pratiqué aucune activité culturelle en fonction de la dernière activité à laquelle ils ont renoncé



- Parmi les répondants n'ayant réalisé aucune activité au cours des 12 derniers mois, 71% déclarent n'avoir renoncé à aucune activité culturelle

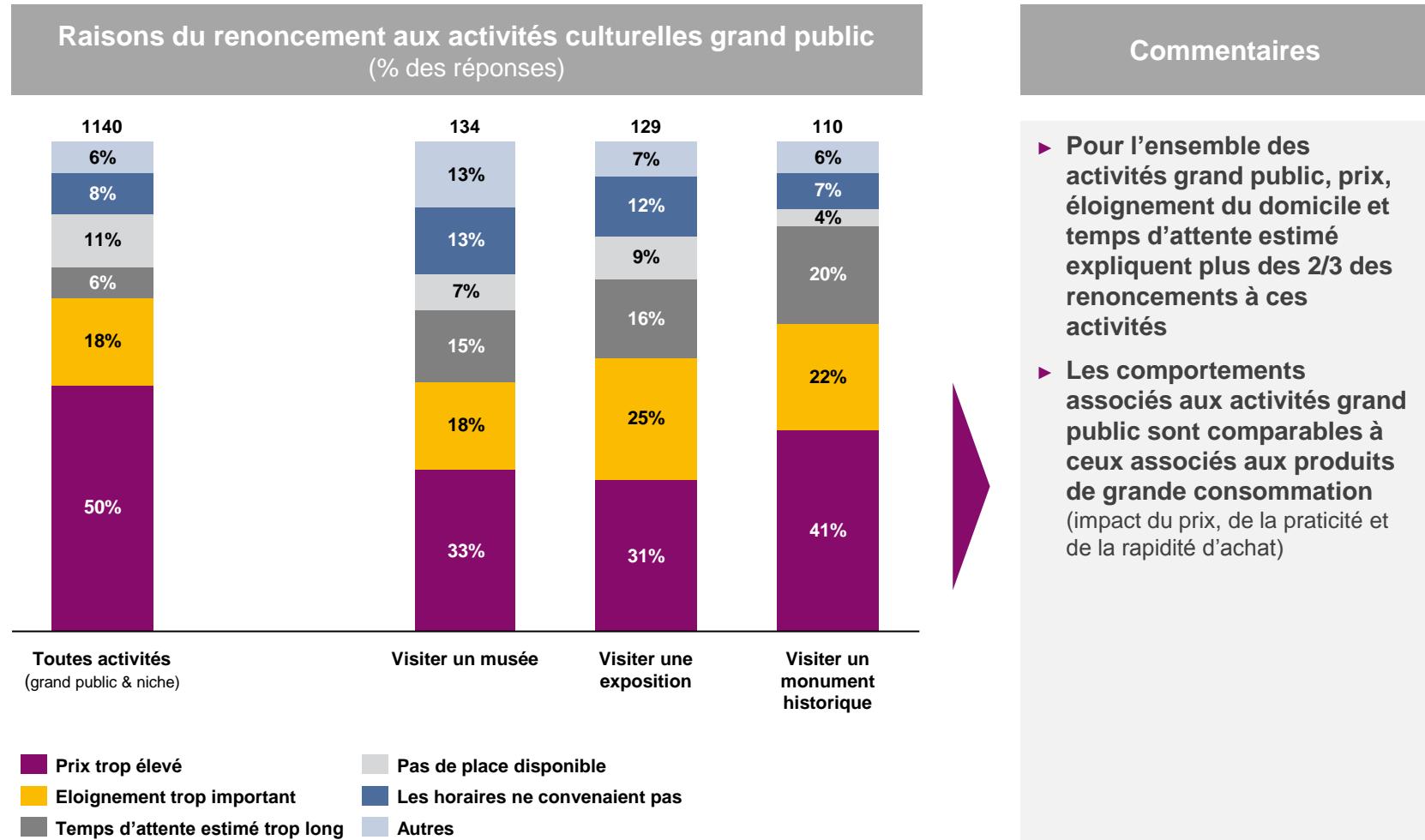
Raisons de renoncement



- La part de renoncement liée au prix est plus faible parmi les répondants n'ayant réalisé aucune activité au cours des 12 derniers mois

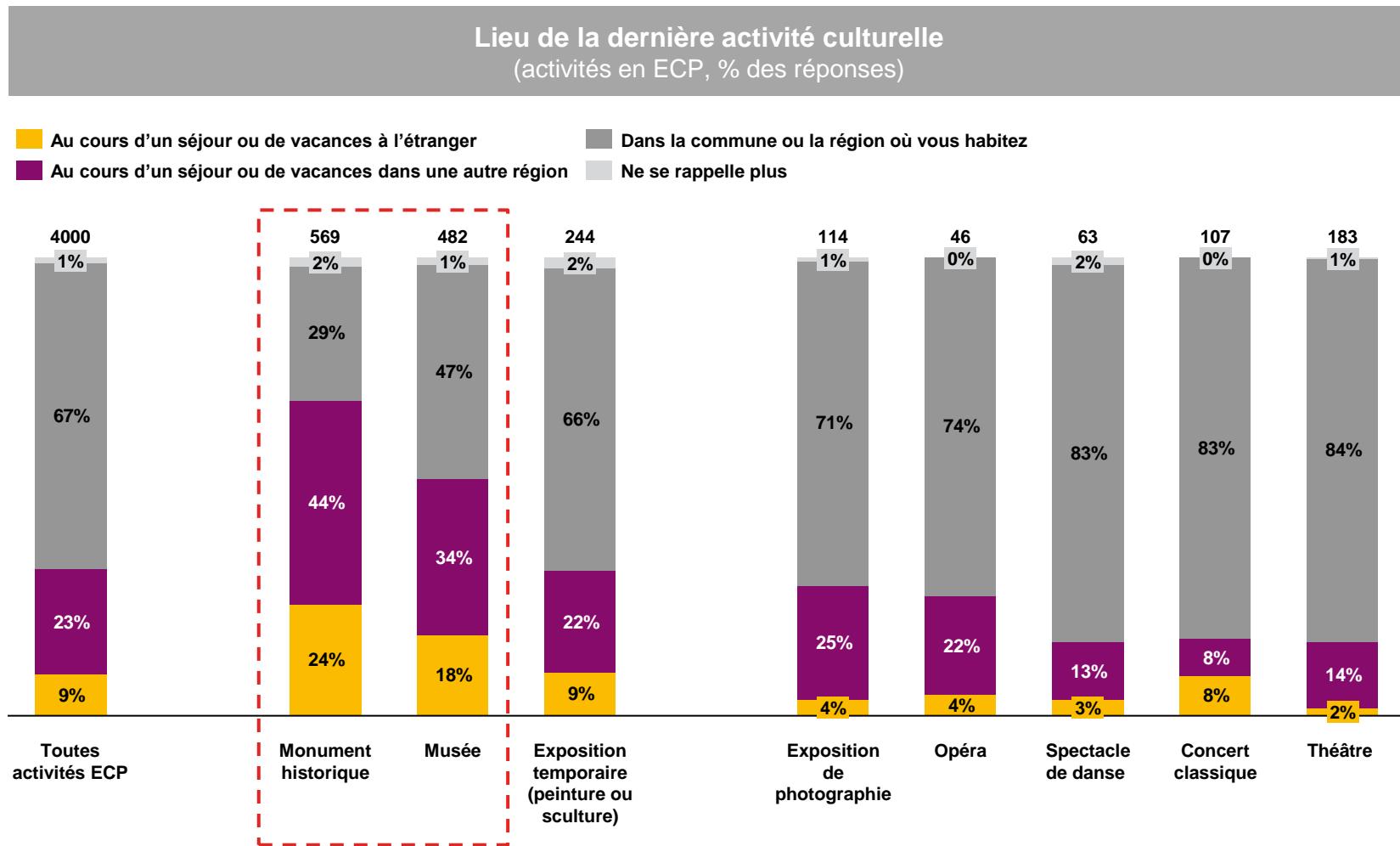
Pour les activités grand public, 3 facteurs principaux impactent la demande : le prix, l'éloignement du domicile et le temps d'attente estimé

CONFIDENTIEL



Les visites de monument et musée sont pratiquées en majorité lors de séjours en dehors de la région de domicile

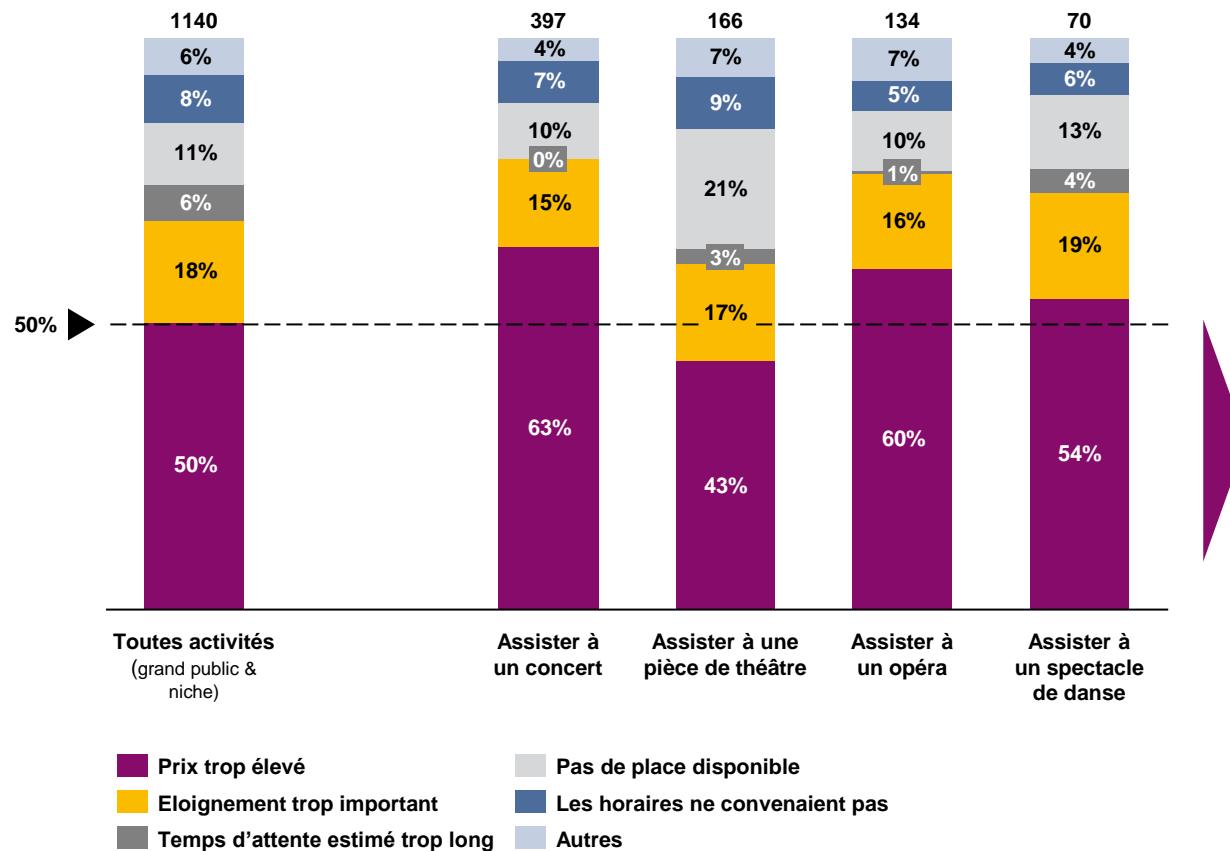
CONFIDENTIEL



Le prix est un facteur prépondérant pour le spectacle vivant, le théâtre est également impacté par la disponibilité des places

CONFIDENTIEL

Raisons du renoncement aux activités culturelles de niche
(% réponses)

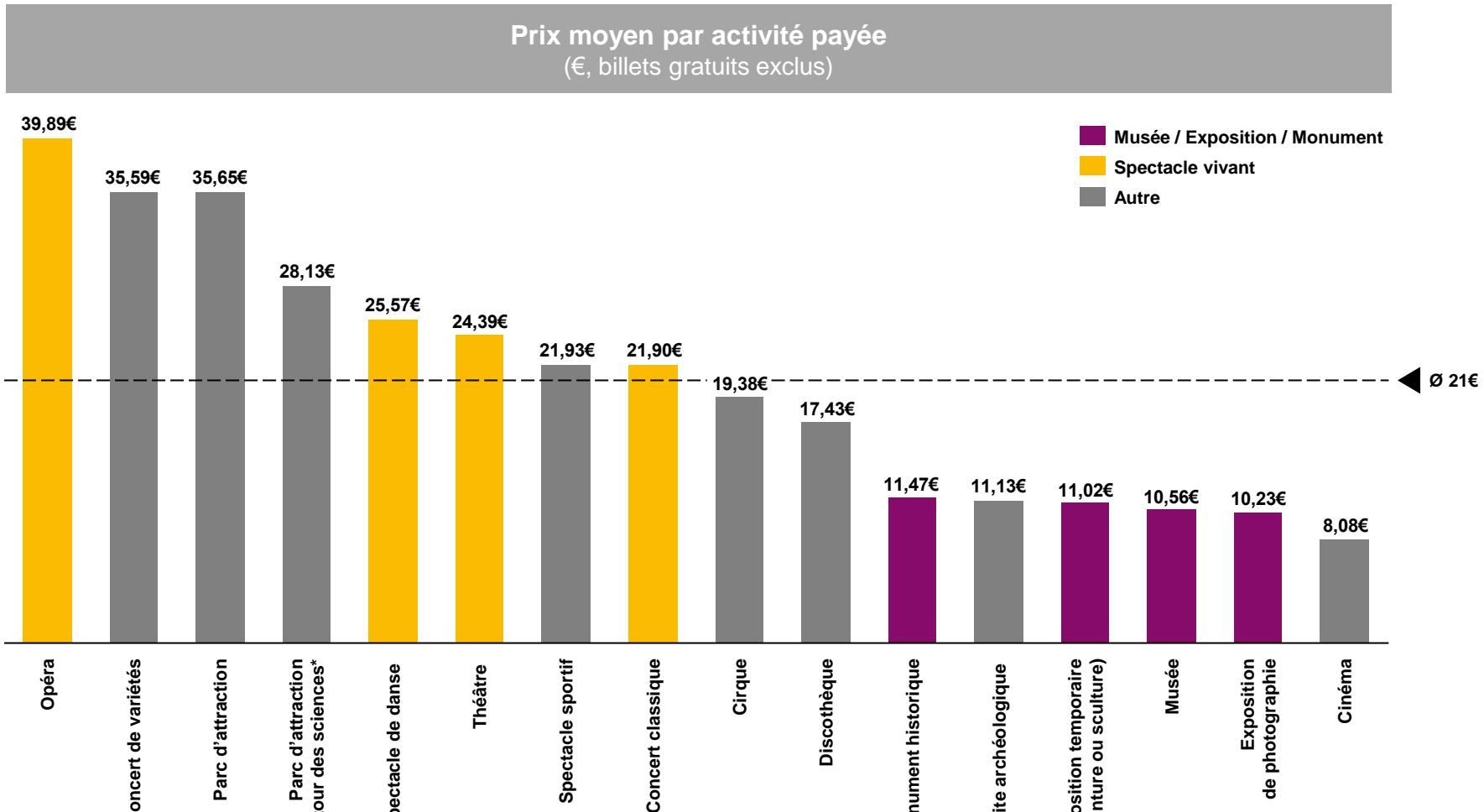


Commentaires

- ▶ Pour l'opéra, les concerts et les spectacles de danse, le prix explique autour des 2/3 des renoncements
- ▶ Le théâtre, activité à laquelle les français renoncent le plus après les concerts, est également impacté par la disponibilité des places aux dates choisies

Le prix moyen des activités culturelles est de 21€, le spectacle vivant se caractérisant par des prix plus élevés que musées, expos et monuments

CONFIDENTIEL



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

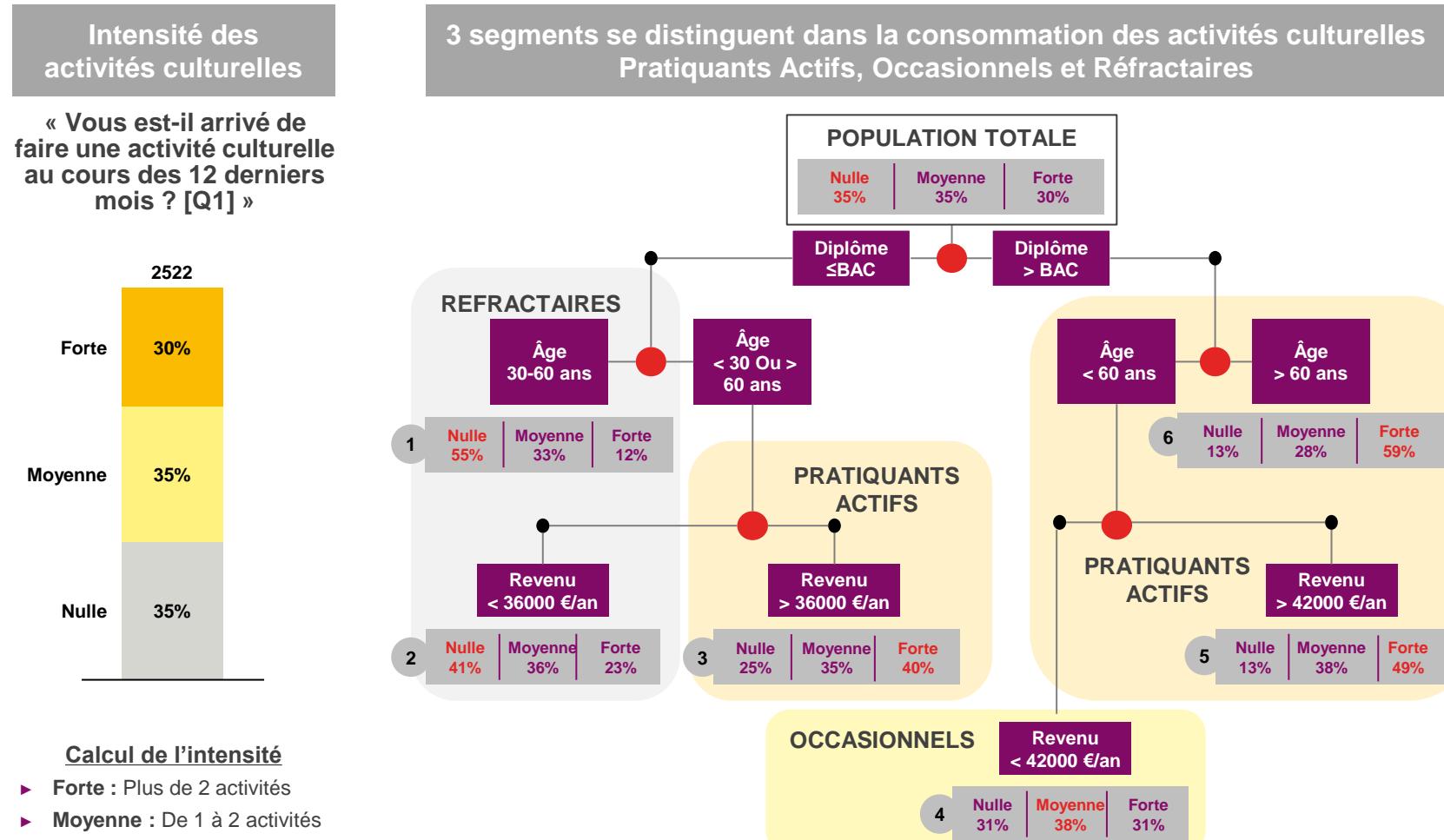
Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - Analyse globale
 - Segmentation des comportements culturels
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Le niveau d'éducation est le 1^{er} déterminant des profils de consommation culturelle

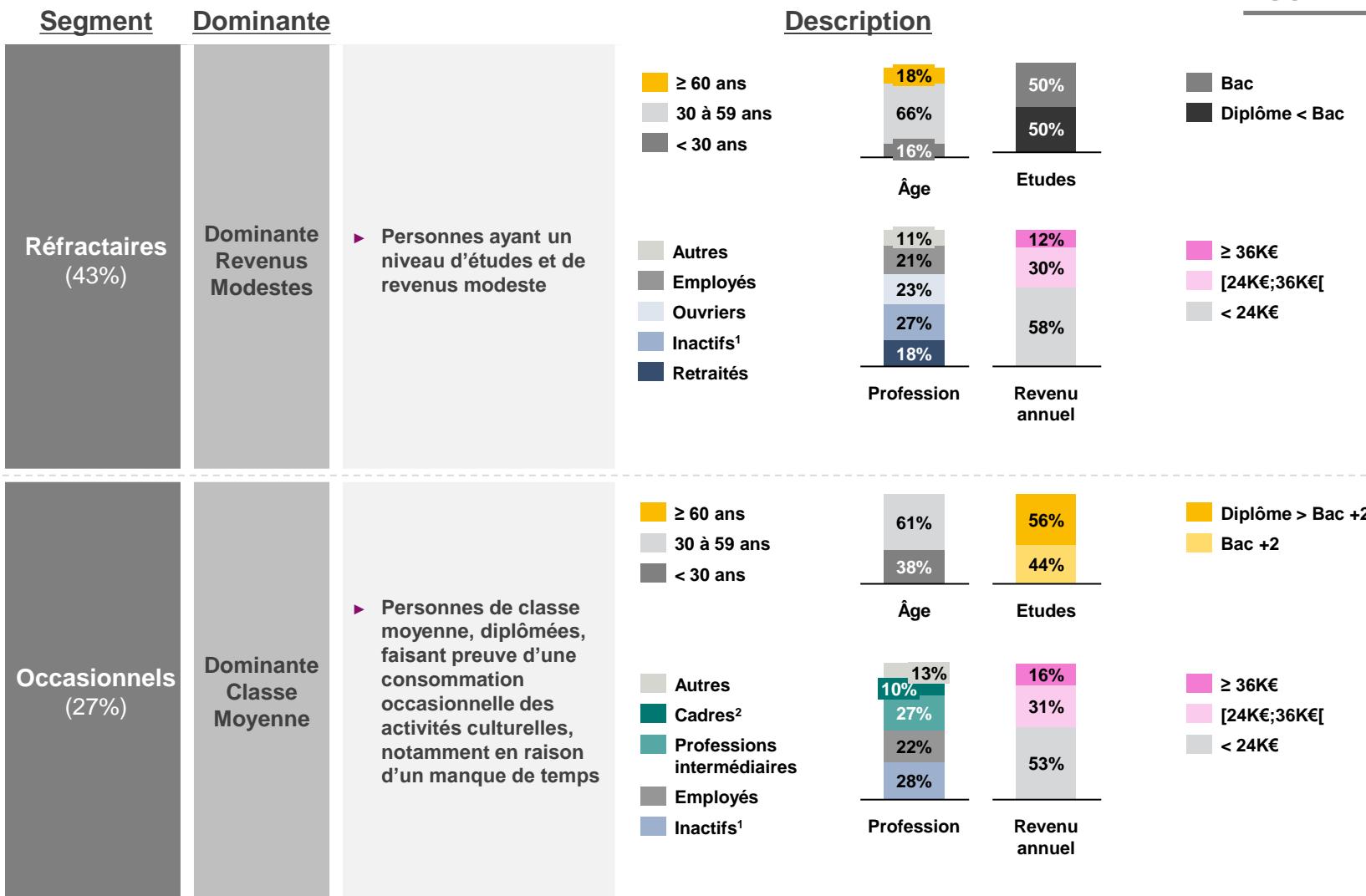
CONFIDENTIEL



Remarque : L'analyse segmentée a été menée autour des 3 grands segments « Réfractaires », « Occasionnels » et « Pratiquants actifs » en raison de la taille des échantillons

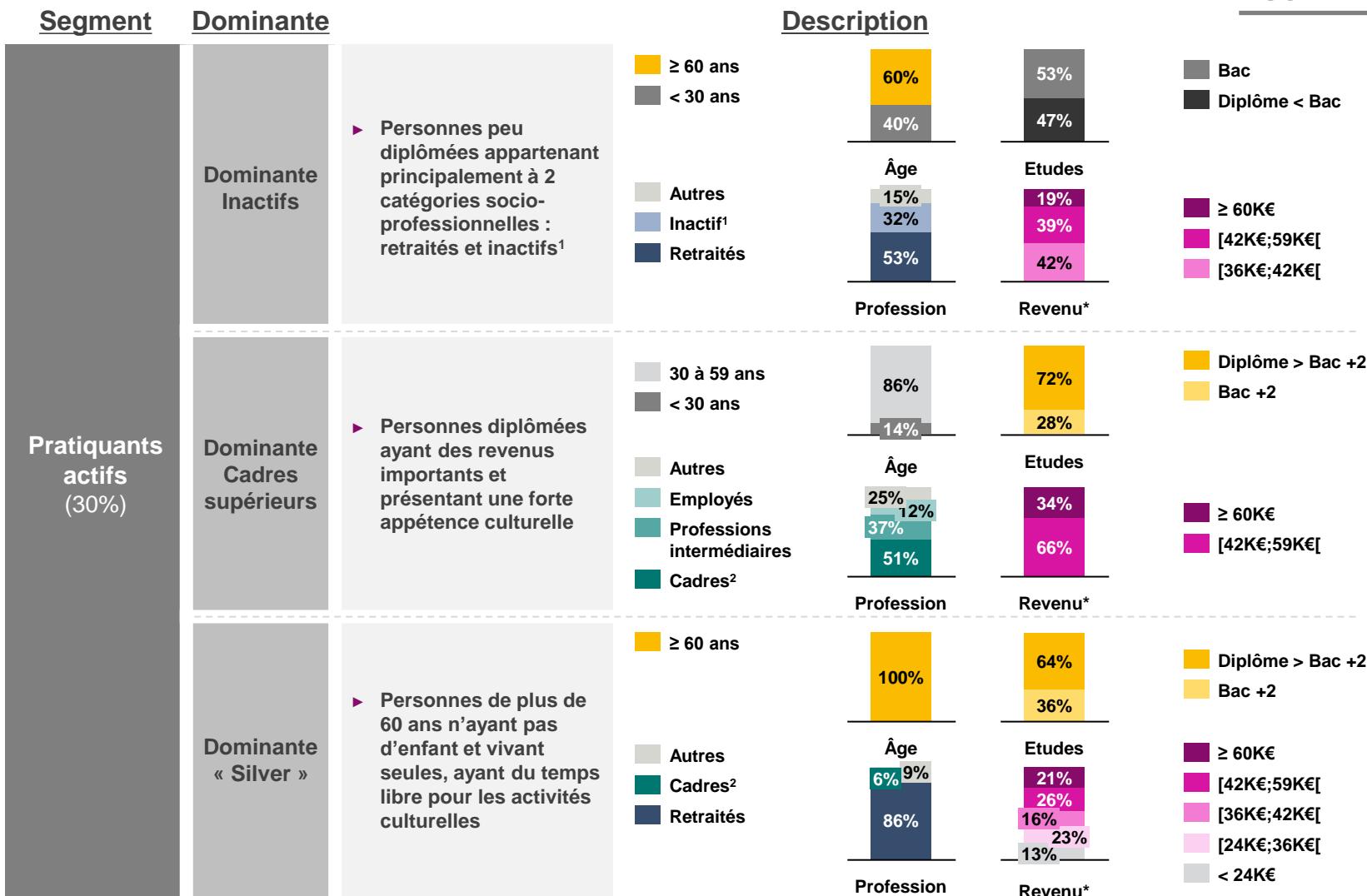
Les comportements culturels dépendent fortement des caractéristiques sociodémographiques principales : âge, revenu, profession, études (1/2)

CONFIDENTIEL



Les comportements culturels dépendent fortement des caractéristiques sociodémographiques principales : âge, revenu, profession, études (2/2)

CONFIDENTIEL



Les constats observés sur la population totale sont applicables à tous les segments, seules les proportions varient

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre les résultats globaux et par segment

Réfractaires

- ▶ Le taux de pénétration des activités culturelles est significativement moins élevé que la moyenne sur le segment Réfractaires (79,84 % vs. 87,15%)
- ▶ Le taux de renoncement des Réfractaires est comparable à la moyenne, et le poids du prix dans les facteurs de renoncement n'est plus important pour ce segment : l'intérêt des Réfractaires pour les activités est limité, quelles que soient les caractéristiques des offres

Occasionnels

- ▶ Les Occasionnels pratiquent plus les activités de Divertissement que la moyenne
- ▶ Bien que le prix soit le 1^{er} motif de renoncement pour tous les segments, les Occasionnels sont plus impactés par le prix que la moyenne et que les autres segments

Pratiquants actifs

- ▶ Le taux de pénétration des activités culturelles est significativement plus élevé que la moyenne sur le segment Pratiquants actifs (93,4% vs. 87,15%)
- ▶ Les Pratiquants actifs dépensent plus que la moyenne (17,77€ par activité en moyenne contre 16,78€ en moyenne) et jugent les prix plus acceptables que les autres segments
- ▶ Les Pratiquants actifs montrent une préférence plus marquée que les autres segments pour l'Opéra ; à l'inverse le Cinéma est moins répandue au sein de ce segment que sur la population totale

Zoom sur les jeunes de 18 à 25 ans

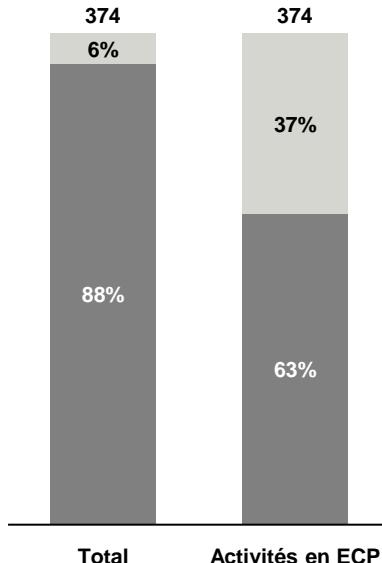
Les jeunes sont plus actifs sur la majorité des divertissements mais leur comportement est comparable à la moyenne sur les autres activités

CONFIDENTIEL

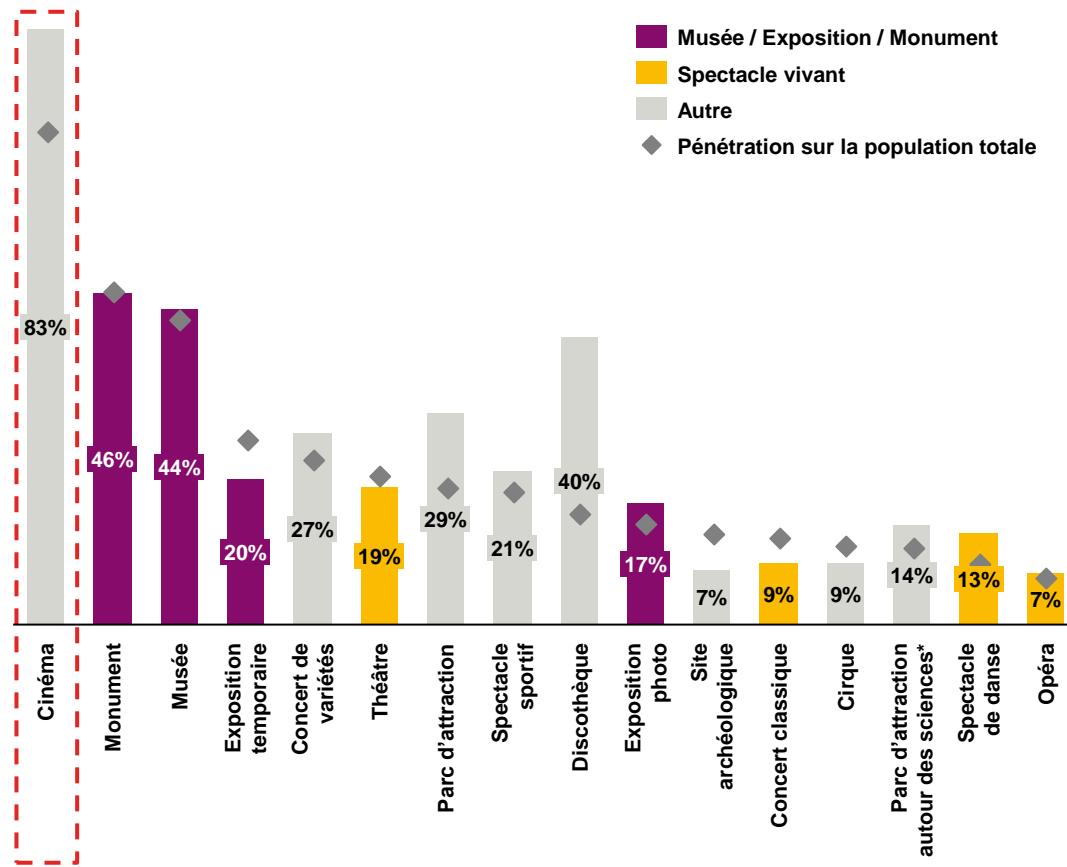
Taux de pénétration des activités chez les jeunes

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »

Non Oui



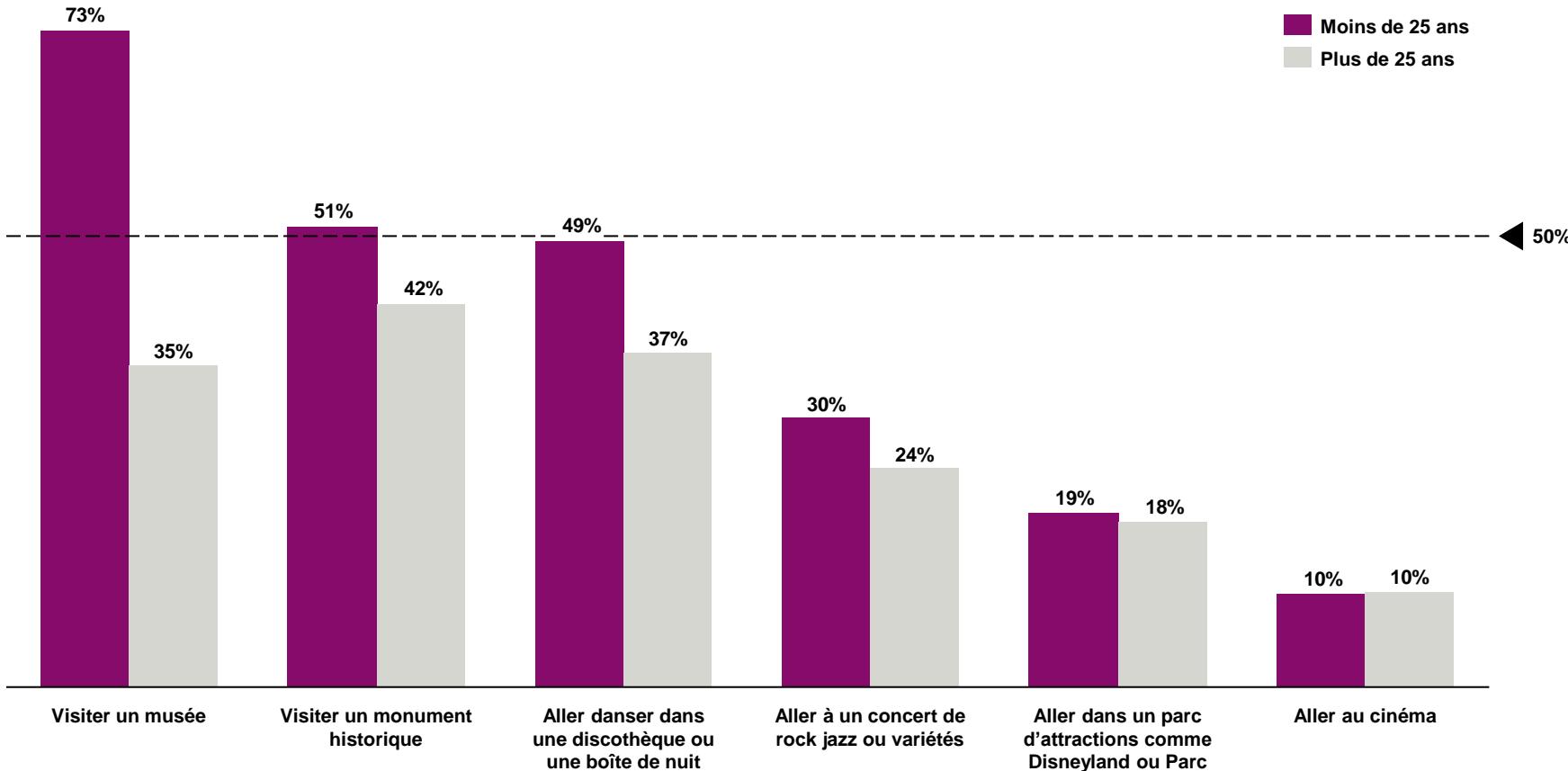
Taux de pénétration par activité chez les jeunes (% des répondants entre 18 et 25 ans)



La majorité des jeunes de moins de 25 ans profitent des offres d'accès gratuit aux musées

CONFIDENTIEL

Part des places non payées dans les dernières activités pratiquées (place gratuite ou offerte avec plus de 30 réponses sur les jeunes de 18 à 25 ans)

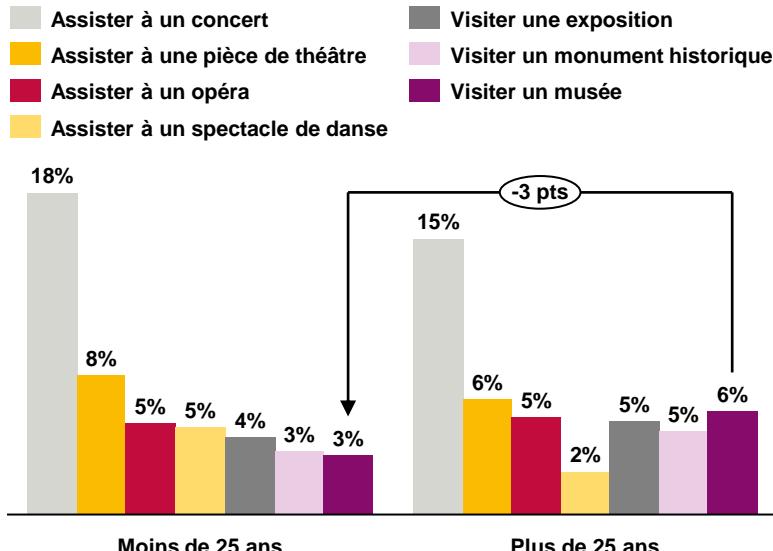


Zoom sur les jeunes de 18 à 25 ans

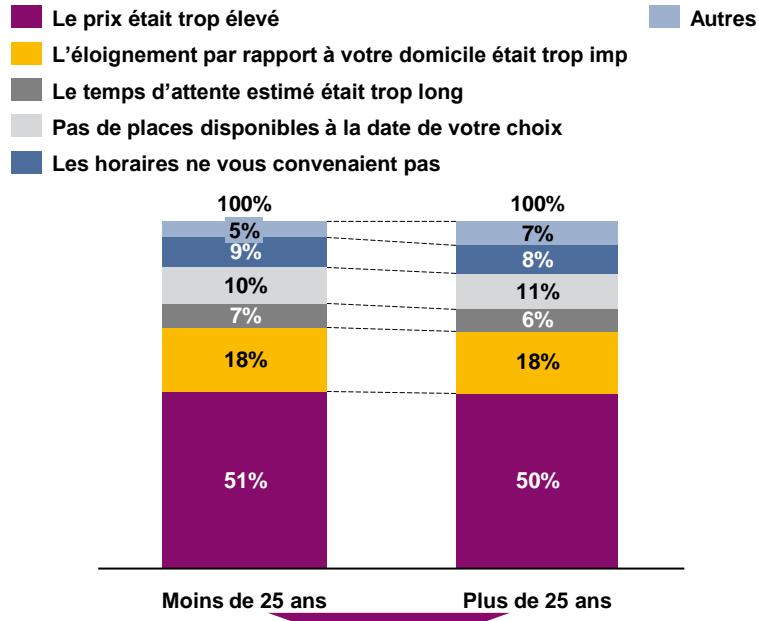
Les renoncements aux activités culturelles des jeunes sont comparables à ceux de la population totale, le prix impactant le plus la demande

CONFIDENTIEL

Répartition des activités renoncées



Raisons de renoncement



- ▶ La majorité des moins de 25 ans (54%) ont renoncé à aucune activité
- ▶ 3% des moins de 25 ans déclarent avoir renoncé à visiter un musée contre 6% des plus de 25 ans

- ▶ Les moins de 25 ans ne renoncent pas davantage aux activités à cause du prix

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
 - Musées, expositions et monuments
 - Spectacle vivant
 - ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
 - ▶ **Annexes**

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) ainsi que leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

Modélisation de l'appétence d'achat

Ecran de présentation du questionnaire

Notoriété	Localisation	Préférence	Prix du billet d'avion	Notoriété dans le billet
Offre A Musée Monument	de notoriété exceptionnelle Collecteur permanent de billets de musées, de monuments et de sites historiques	1H de trajet Chas le déplacement	Forte affluence Chas d'offre et confort de vente	14€
Offre B Musée Monument	de notoriété exceptionnelle Collecteur permanent de billets de musées, de monuments et de sites historiques	Entre 1H et 2H50 de trajet Chas le déplacement	Faible affluence Pas d'offre et très forte charge	9€

Q26. En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous :

l'offre A

l'offre B

Q27. Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter :

l'offre A

l'offre B

les deux offres A et B

aucune des deux offres

Analyse de la préférence

- Quantifie la **préférence** face à une liste d'offres
- Permet d'estimer la part de marché d'une liste d'offre
- Variable latente : l'utilité associée à une offre

Analyse de la propension d'achat

- Quantifie la **propension d'achat** pour une offre précise
- Permet d'estimer le prix de chaque attribut, toute chose égale par ailleurs.
- Variable latente : score d'appétence pour une offre

► Modèle économétrique :

- Régression logistique

► Equation de la demande :

- 4 effets additifs : Notoriété, Localisation, Prix, Services de réservation, Affluence

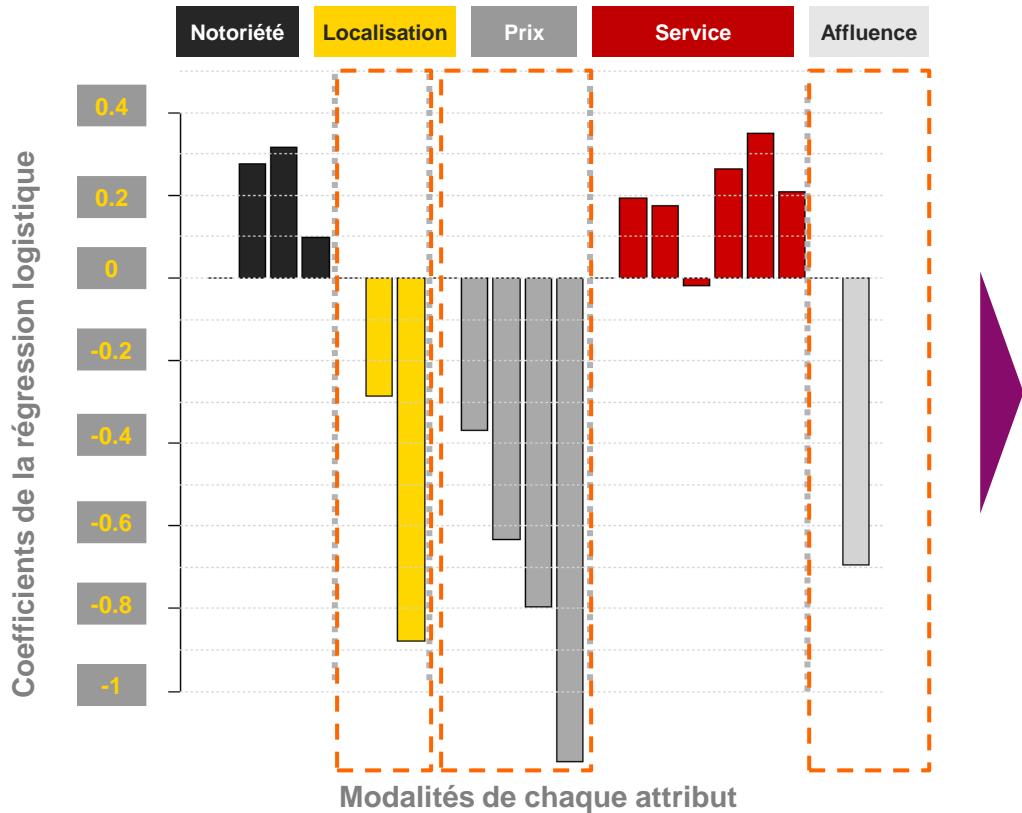
► Equation de la demande :

- $Y = \text{Notoriété} + \text{Localisation} + \text{Services} + \text{Affluence}$

Le modèle d'achat est une méthode économétrique permettant d'attribuer un score d'appétence pour une offre en additionnant des coefficients associés à chaque attribut d'une offre

CONFIDENTIEL

Résultat du modèle d'achat sur les musées / expositions / monuments



Offre de référence : Prix de 12€35, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Source : Etude EY

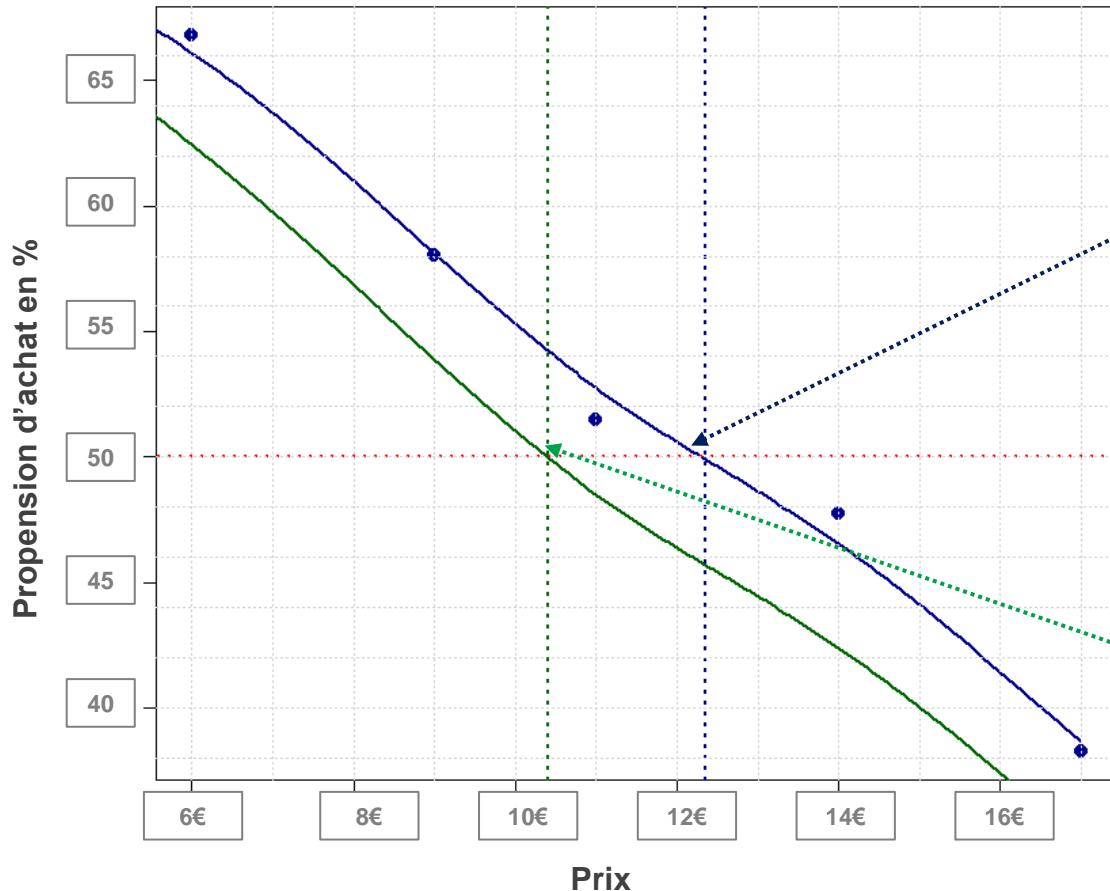
Commentaires

- ▶ La régression logistique permet de quantifier par un coefficient l'impact des caractéristiques d'une offre sur l'appétence d'achat
- ▶ Le score d'appétence est à comparer avec une offre de référence
 - Musée de notoriété : Nationale
 - Localisation : 1h de trajet
 - Service : Pas de service
 - Affluence : Faible affluence
 - Prix : Fixé tel que le score de propension d'achat soit égal à 50%
- ▶ Remarque : La propension à acheter l'offre de référence est de 67%
- ▶ Les variables ayant le plus d'impact sur le score d'appétence pour les offres de musée / exposition / monument sont la localisation, le prix et le niveau d'affluence attendu sur le site

Le prix de référence sera fixé à 12€35, prix tel que 50% des français soient intéressés par l'offre de référence*

CONFIDENTIEL

Résultat du modèle d'achat sur les musées / expositions / monuments



Offre de référence

Un billet pour un musée

- De notoriété **nationale**
- A **faible** affluence
- **Sans service** compris
- À moins d'une heure

► **Suscite 50% de propension d'achat au prix de 12€35**

Un billet pour un musée

- De notoriété **exceptionnelle**
- A **forte** affluence
- Avec un **audio guide et livret**
- À moins d'une heure

► **Suscite 50% de propension d'achat au prix de 10€40**

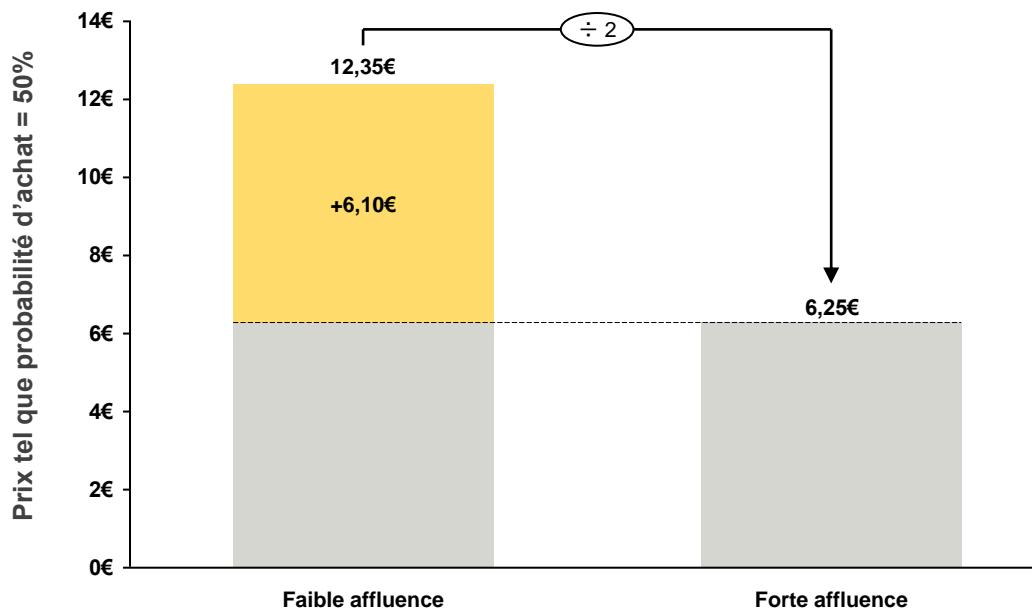
*Notoriété nationale, faible affluence, sans service spécifique, à moins d'une heure de trajet
Source : Etude EY

La possibilité de visiter au calme double la propension à payer en comparaison avec une visite en période de forte affluence

CONFIDENTIEL

Impact de l'affluence sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- ▶ La faible affluence est fortement valorisée par les usagers
- ▶ L'affluence anticipée impacte la propension à payer : le bénéfice apporté par la visite d'un musée pendant une période calme plutôt qu'en période de forte affluence est valorisé à 6,25€ (propension à payer de 12,45€ pour une visite en période de faible affluence vs. 6,20€ pour une visite en période de forte affluence)

Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

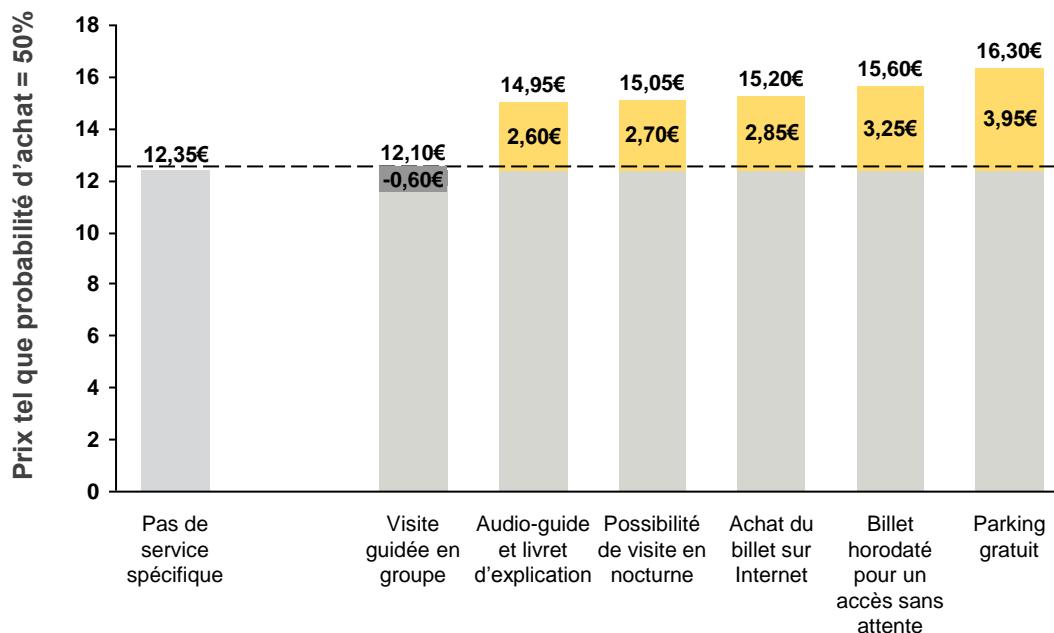
Source : Etude EY

Les services proposés autour de la visite sont valorisés entre 2,60€ et 3,95€, à l'exception de la visite guidée qui n'est pas perçue comme un bénéfice

CONFIDENTIEL

Impact des services autour de la visite sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- ▶ Les services proposés autour de la visite apportent un bénéfice significatif et peuvent être valorisés
 - Audio-guide et livret d'explication : +2,60€
 - Possibilité de visite en nocturne : +2,70€
 - Achat du billet sur Internet : +2,85€
 - Billet horodaté pour un accès sans attente : +3,25€
- ▶ La visite guidée en groupe n'est pas perçue comme un bénéfice significatif lors des visites

Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

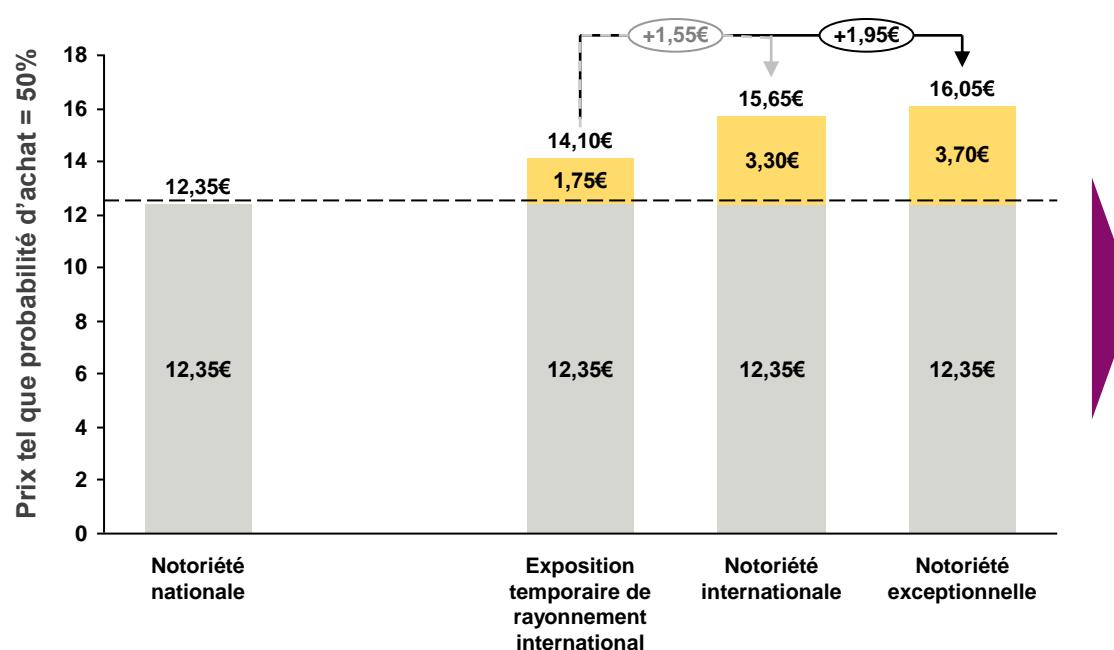
Source : Etude EY

L'anticipation de participer à un évènement de notoriété « Exceptionnelle » ou « Internationale » permet d'accepter un prix légèrement plus élevé

CONFIDENTIEL

Impact de la notoriété sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- ▶ La notoriété du musée impacte la propension à payer
 - La notoriété exceptionnelle est valorisée à +3,70€ par rapport à un musée de notoriété nationale
 - La notoriété exceptionnelle est valorisée à +3,30€ par rapport à un musée de notoriété nationale
- ▶ Ce résultat indique qu'ajouter une dimension évènementielle permet de soutenir une politique tarifaire plus élevée

Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

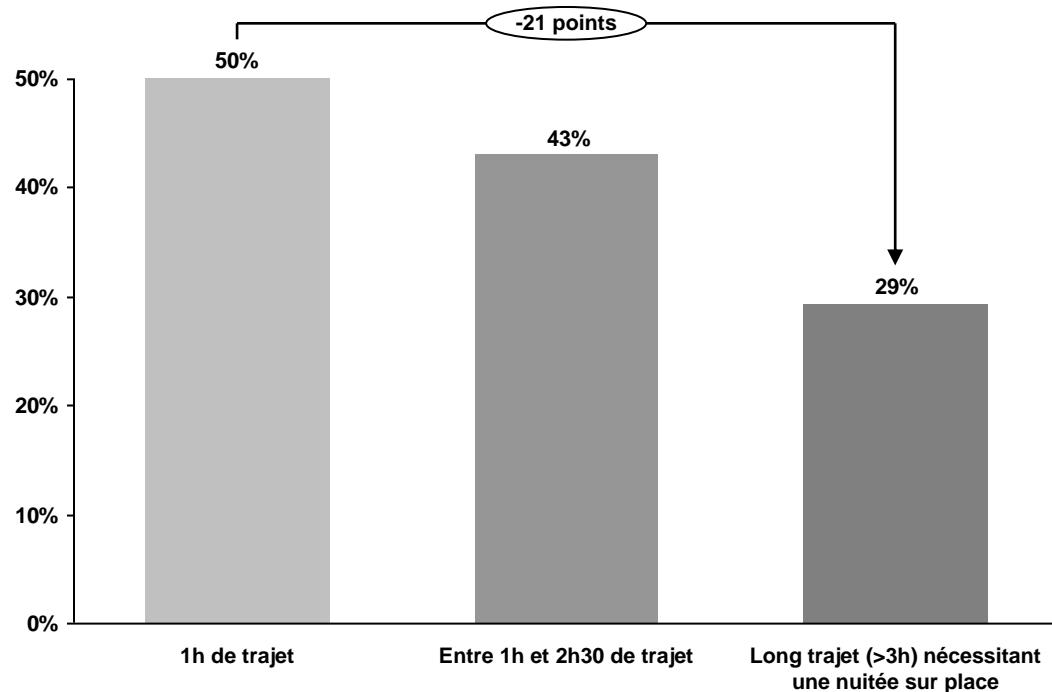
Source : Etude EY

L'éloignement par rapport au lieu de résidence induit une forte diminution de la propension d'achat dès lors qu'il faut envisager un séjour sur place

CONFIDENTIEL

Impact de l'éloignement sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter »



Offre de référence : Prix de 12,35€, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Note – Localisation à plus de 3h : le prix (5€) a été estimé par interpolation non linéaire
Source : Etude EY

Commentaires

- ▶ La localisation de l'activité culturelle est la variable la plus déterminante parmi tous les attributs testés pour les musées / expositions / monuments
- ▶ La localisation est un facteur dépendant de l'usager et non de l'activité culturelle, il est donc moins pertinent d'en chiffrer l'impact en euros

Une analyse segmentée montre que les Pratiquants actifs valorisent plus la faible affluence et les services que les autres segments

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre les résultats globaux et par segment de l'analyse conjointe effectuée pour les musées / expositions / monuments

Réfractaires

- ▶ Les Réfractaires ont des préférences comparables aux tendances globales
- ▶ Il est à noter que les Réfractaires valorisent fortement le service de Parking Gratuit

Occasionnels

- ▶ Les Occasionnels valorisent moins les services qu'en moyenne
- ▶ Seuls 2 services sur 6 sont valorisés par les Occasionnels (contre 5 services sur 6 en moyenne), des services facilitant l'accès au musée d'un point de vue pratique (le parking gratuit et l'achat sur Internet)

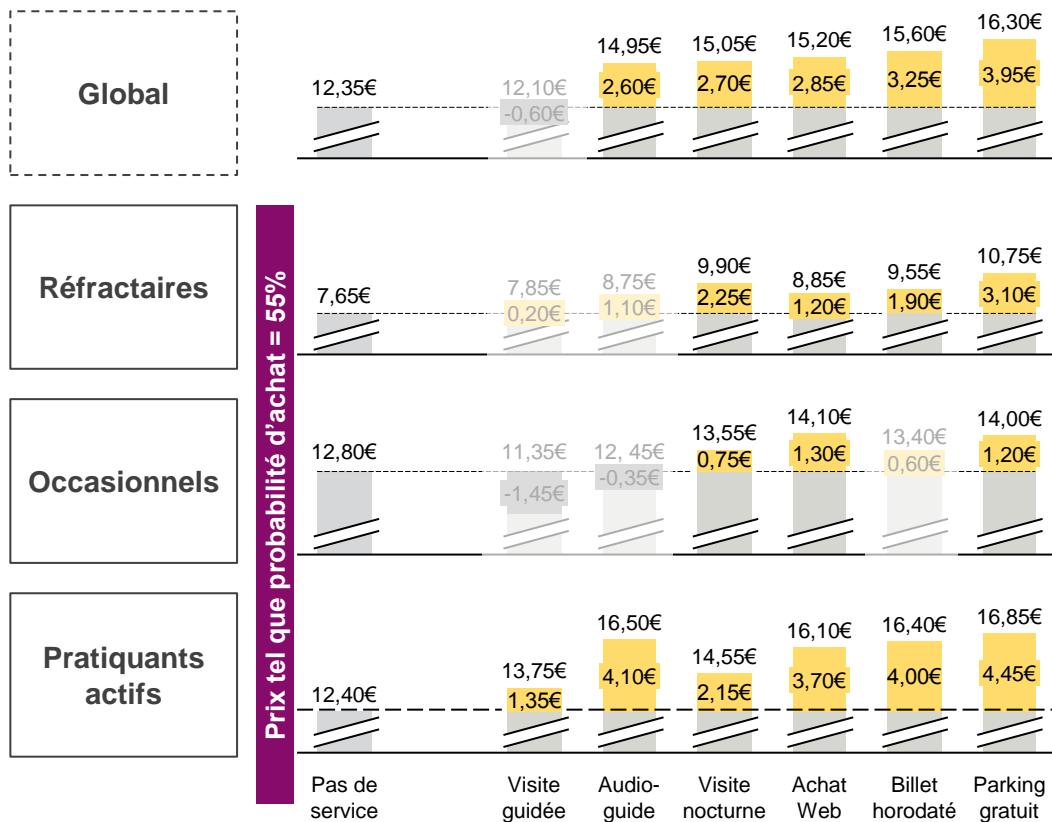
Pratiquants actifs

- ▶ La faible affluence est encore plus valorisée par le segment Pratiquants actifs que par les autres segments
- ▶ Les Pratiquants actifs valorisent tous les services autour de la visite, y compris le service d'audioguide qui impacte fortement leur préférence (2^{ème} service le plus valorisé après le Parking gratuit)

Les Réfractaires et les Occasionnels valorisent peu les services ; à l'inverse les Pratiquants actifs sont intéressés par les services enrichissant leur visite

CONFIDENTIEL

Impact des services autour de la visite sur la propension à payer de chacun des segments



Offre de référence : Prix pour chaque segment tel que la propension d'achat atteigne 55%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Note : Résultats en transparent non significatifs

Source : Etude EY

Commentaires

► Les Réfractaires et le Occasionnels ne valorisent que les services facilitant la visite d'un point de vue pratique, et les valorisent peu cher

1. Parking gratuit : +3,10€ et +1,20€ respectivement pour Réfractaires et Occasionnels
2. Achat Web : +1,20€ et +1,30€ respectivement pour Réfractaires et Occasionnels
3. Visite nocturne : +2,25€ pour le segment Réfractaires

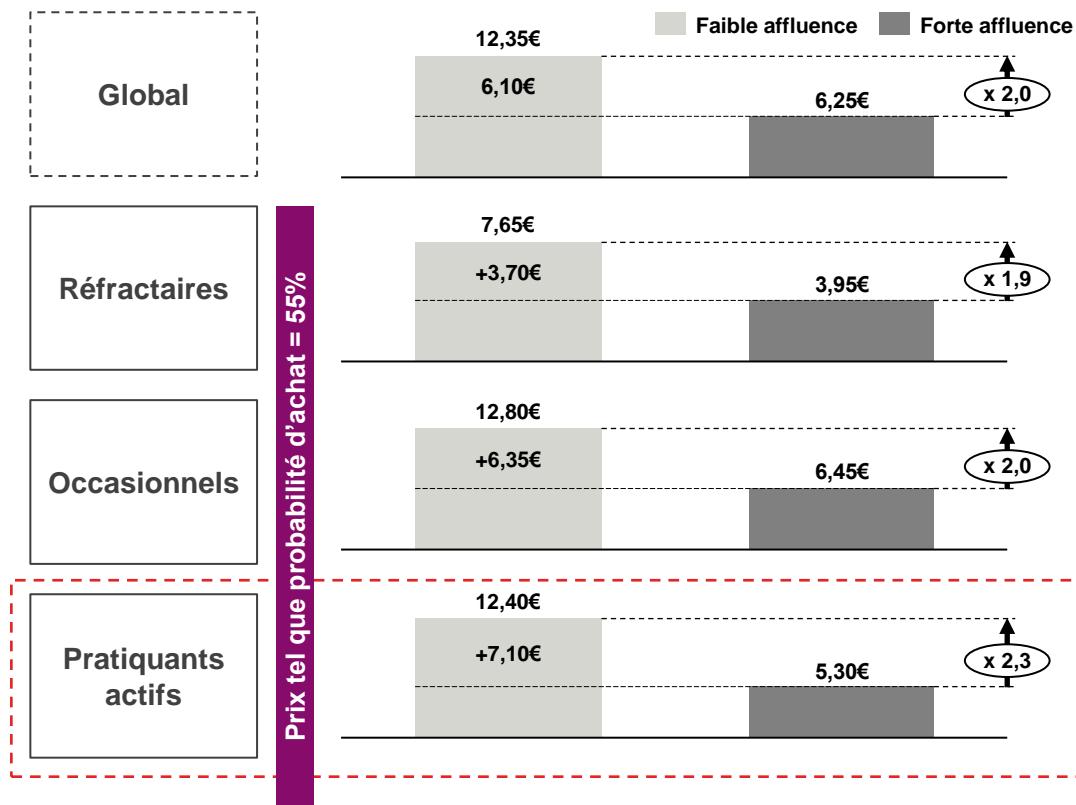
► En plus du Parking gratuit, les Pratiquants actifs valorisent particulièrement les services qui enrichissent leur visite

1. Parking gratuit : +4,45€
2. Audio-guide : +4,10€
3. Billet horodaté pour un accès sans attente : +4,00€

La faible affluence est encore plus valorisée par les Pratiquants actifs que par les autres segments

CONFIDENTIEL

Impact de l'affluence sur la propension à payer pour chacun des segments



Commentaires

- ▶ La possibilité de visiter au calme multiplie par 2,3 la propension à payer des Pratiquants actifs en comparaison avec une visite en période de forte affluence (vs. 2,0 en moyenne)
- ▶ En valeur, ce sont également les Pratiquants actifs qui valorisent le plus la possibilité de bénéficier d'une faible affluence (+ 7,10€ vs. +6,25€ en moyenne)
- ▶ La probabilité de référence pour les segments a été fixée à 55% afin d'évaluer le prix de tous les services de visite

Offre de référence : Prix pour chaque segment tel que la propension d'achat atteigne 55%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Source : Etude EY

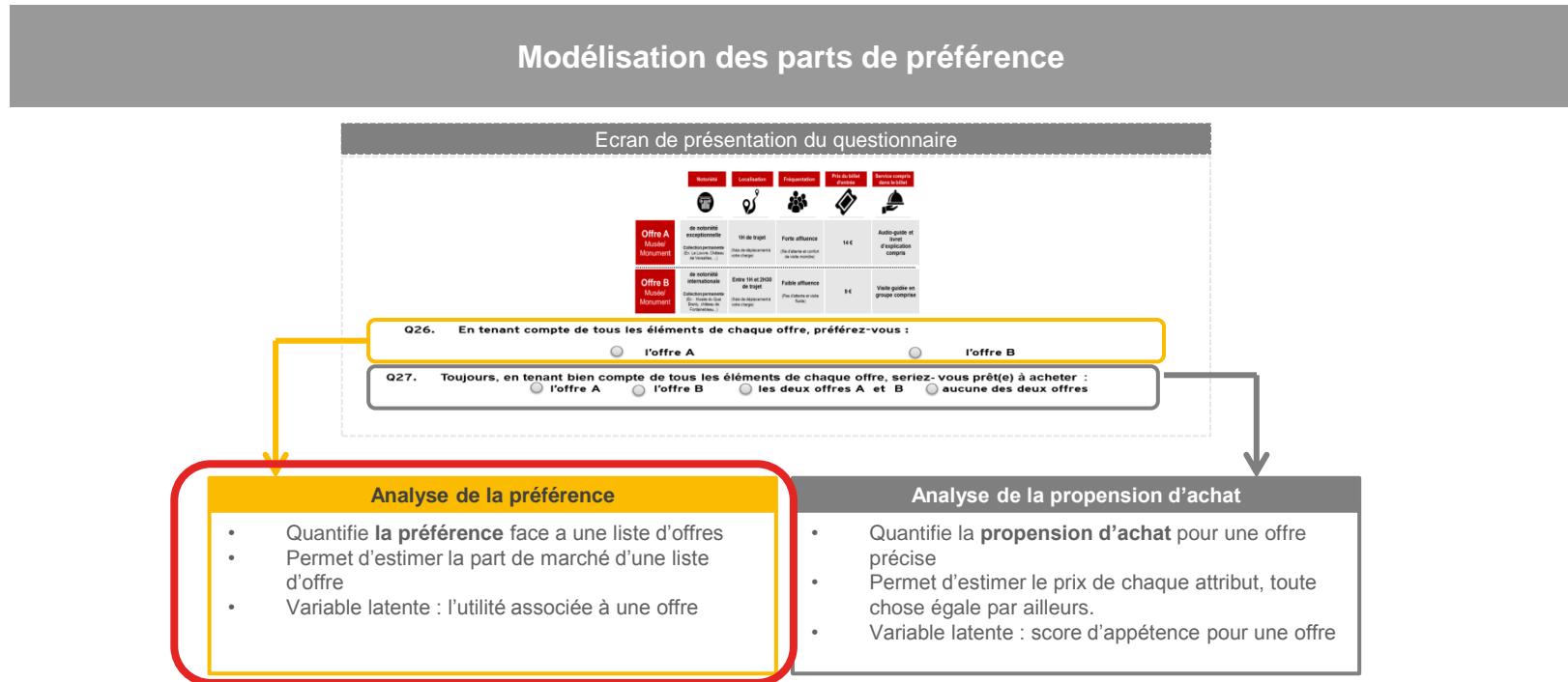
Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
 - **Musées, expositions et monuments**
 - **Spectacle vivant**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) et aussi leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

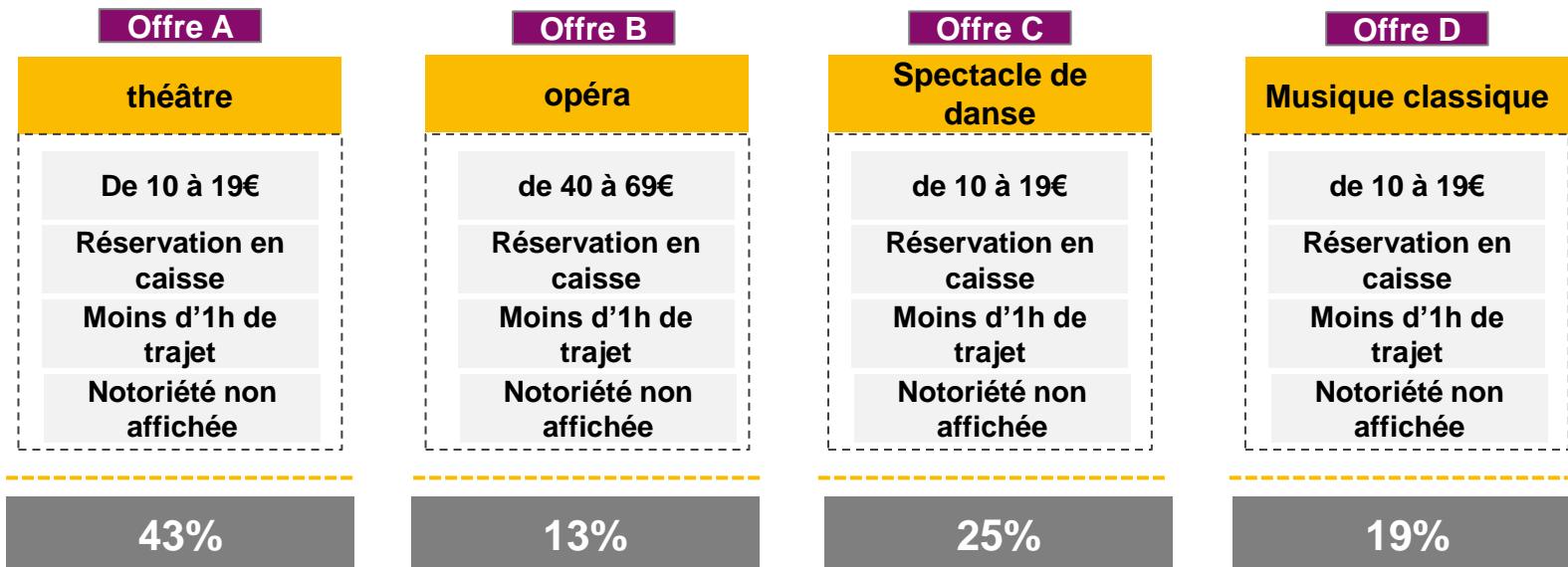


Le modèle de préférence permet d'estimer la part de préférence face à la présentation de 4 offres de spectacles

CONFIDENTIEL

L'analyse conjointe permet d'estimer la préférence pour une offre A en comparaison d'une offre B

« En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous : »



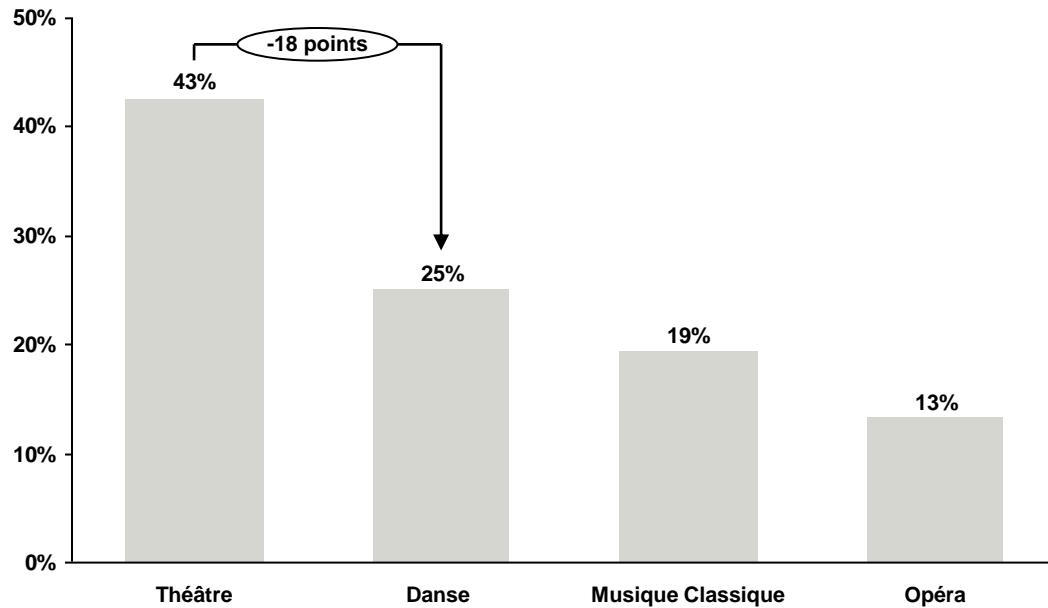
- ▶ L'analyse conjointe permet d'estimer la préférence pour une offre A en comparaison d'une offre B
- ▶ Sur 100 personnes :
 - 43 préfèrent le théâtre
 - 13 préfèrent l'opéra
 - 25 préfèrent un spectacle danse
 - 19 préfèrent un concert de musique classique

L'appétence pour le théâtre est beaucoup plus importante que pour toute autre activité du spectacle vivant

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour chaque activité,
tenant en compte le prix moyen constaté par activité

« En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous »



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée, Réservation en caisse

Source : Etude EY

Commentaires

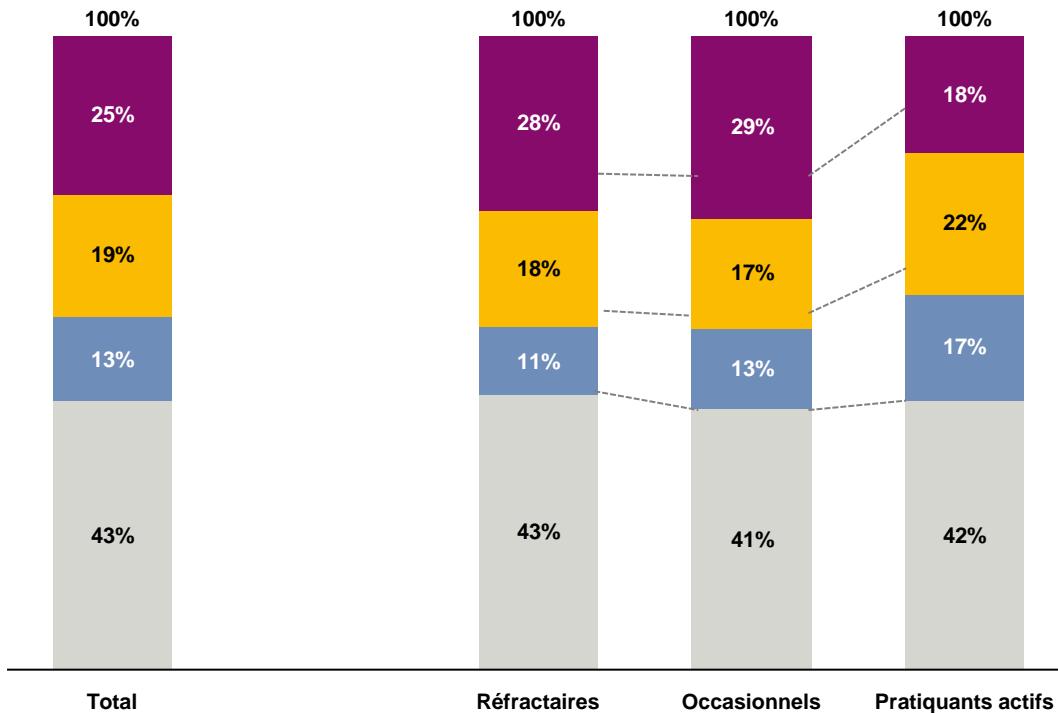
- ▶ La préférence pour le théâtre est fortement supérieure aux autres spectacles, avec une part de marché de 43% (pour une prix moyen de l'activité entre 20 et 39€)
- ▶ La préférence pour le théâtre est plus de 2 fois supérieure à celle pour la Musique Classique, et plus de 3 fois supérieure à celle pour l'Opéra
- ▶ A titre comparatif : Le taux de pénétration réel calculé avec la partie 1 du questionnaire (en base 100) est de :
 - Théâtre: 43%
 - Danse: 19%
 - Concert musique: 25%
 - Opéra : 12.5%

Les Pratiquants actifs ont une préférence pour l'opéra au détriment des spectacles de danse

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre résultats globaux et par segment

Théâtre Opéra Musique classique Danse



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée, Réservation en caisse

Source : Etude EY

Commentaires

- ▶ La part de préférence pour l'opéra et la musique classique sont supérieure pour les Pratiquants actifs par rapport aux occasionnels et aux Réfractaires – Exemple de l'Opéra :
 - 11% pour les Réfractaires
 - 17% pour les Pratiquants actifs (différence de 6 pts)
- ▶ La préférence pour le théâtre est identique pour tous les profils (43%-41%-42%)
- ▶ En revanche, les spectacles de danse ont une part de préférence plus grande chez les Occasionnels et Réfractaires :
 - 28% pour les Réfractaires
 - 18% pour les Pratiquants Actifs (différence de 10 pts)

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) ainsi que leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

Modélisation de l'appétence d'achat

Ecran de présentation du questionnaire

Notoriété	Localisation	Préférence	Prix du ticket d'entrée	Notoriété dans le théâtre
Offre A Musée Monument	de notoriété économétrique Collecteur permanent Musée, Musée des monuments historiques	1H de trajet Tous les jours Tous les jours Tous les jours	Forte affluence Tous les jours Tous les jours	14€
Offre B Musée Monument	de notoriété économétrique Collecteur permanent Musée, Musée des monuments historiques	Entre 1H et 2H50 de trajet Tous les jours Tous les jours	Faible affluence Tous les jours Tous les jours	9€
				Visite guidée en groupe complète

Q26. En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous :

l'offre A l'offre B

Q27. Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez-vous prêt(e) à acheter :

l'offre A l'offre B les deux offres A et B aucune des deux offres

Analyse de la préférence

- Quantifie la **préférence** face à une liste d'offres
- Permet d'estimer la part de marché d'une liste d'offre
- Variable latente : l'utilité associée à une offre

Analyse de la propension d'achat

- Quantifie la **propension d'achat** pour une offre précise
- Permet d'estimer le prix de chaque attribut, toute chose égale par ailleurs.
- Variable latente : score d'appétence pour une offre

► Modèle économétrique :

- Régression logistique

► Equation de la demande :

- 1 effet produit : Représentation
- 3 effets additifs : Notoriété, Localisation, Prix, Services de réservation

► Equation de la demande :

- $Y = \text{Représentation} * (\text{Notoriété} + \text{Localisation} + \text{Services})$

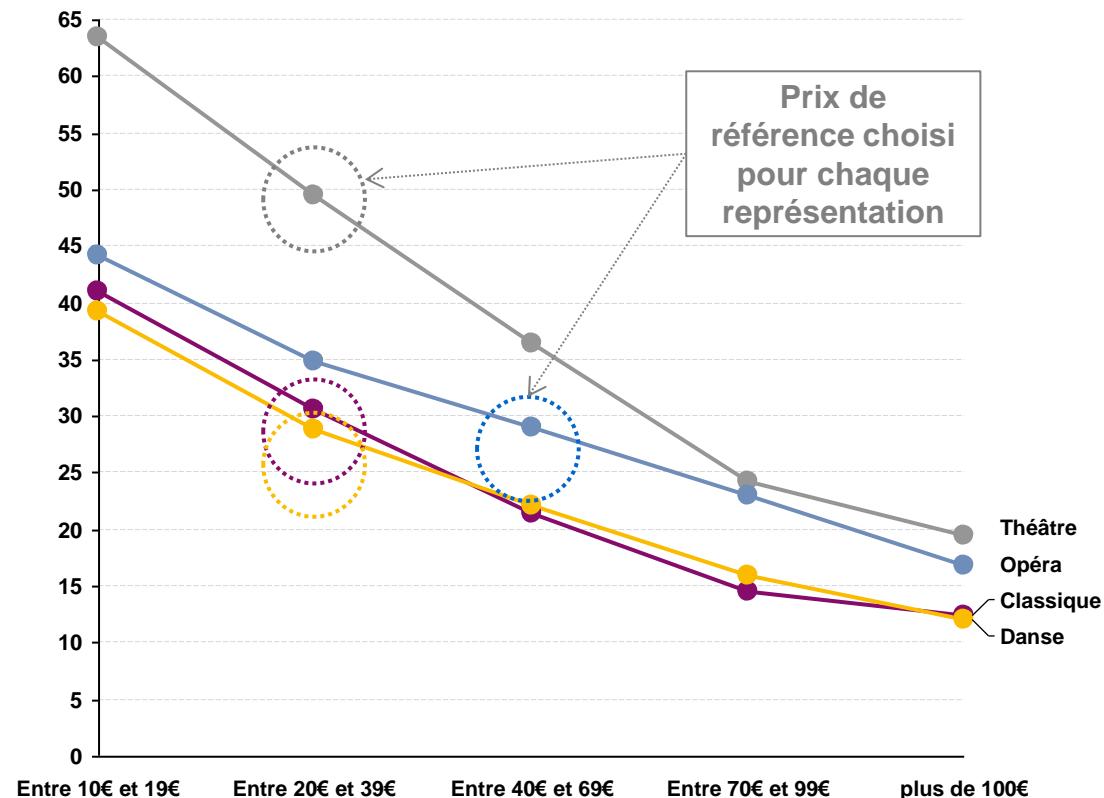
► Un modèle par spectacle

→ Les facteurs sont estimés pour chaque type de représentation

L'appétence pour le théâtre décroît très rapidement en fonction du prix, l'élasticité-prix est en revanche plus stable pour l'opéra

CONFIDENTIEL

Evolution de la préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction des variations de prix



Commentaires

- ▶ L'appétence pour le théâtre pour un prix :
 - Entre 10 et 19€ est de 64%
 - Entre 70 et 99€ est de 25% (différence de 40%)
- ▶ L'appétence pour l'opéra pour un prix :
 - Entre 10 et 19€ est de 45%
 - Entre 70 et 99€ est de 23% (différence de 22%)
- ▶ L'appétence pour les spectacles de danse n'est pas statistiquement différente de l'appétence pour la musique classique
- ▶ L'appétence pour le théâtre et pour l'opéra est identique pour un prix entre 70 et 99€

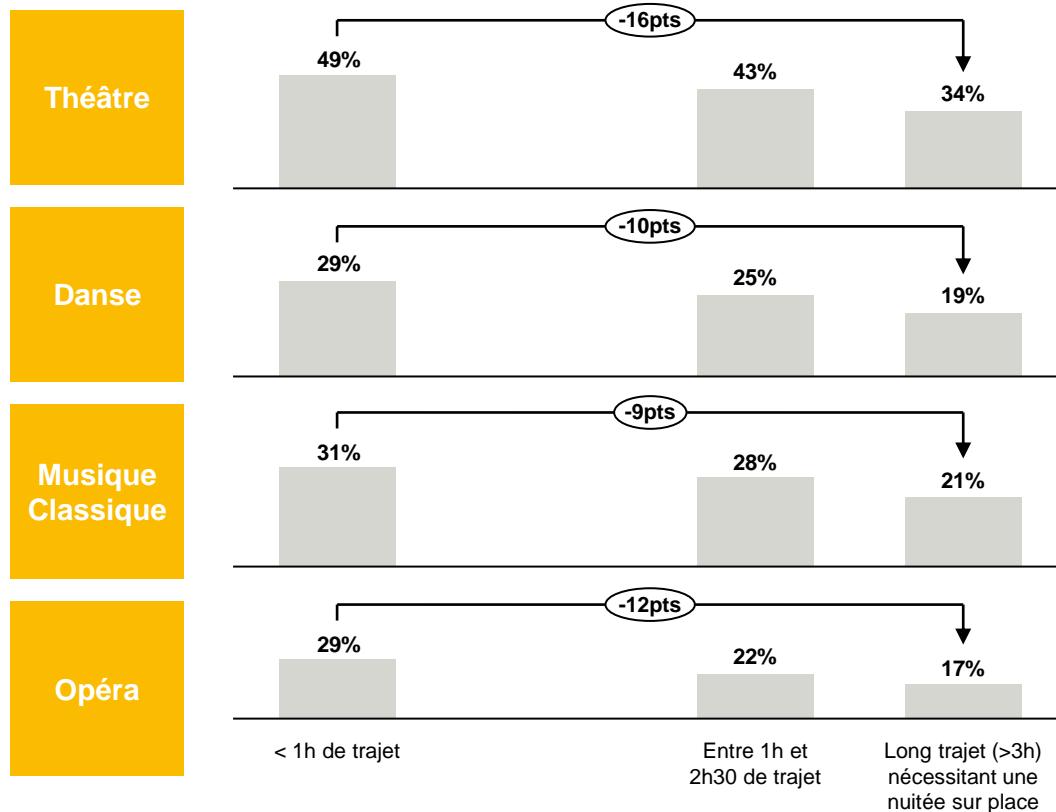
Offre de référence : 1h de trajet, Réservation en caisse, Notoriété non affichée

Source : Etude EY

Les français sont moins disposés à se déplacer pour le théâtre que pour les autres spectacles, l'impact pour le spectacle étant moins fort que pour les musées

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction de l'éloignement de la salle



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), Réservation en caisse, Notoriété non affichée

Source : Etude EY

Commentaires

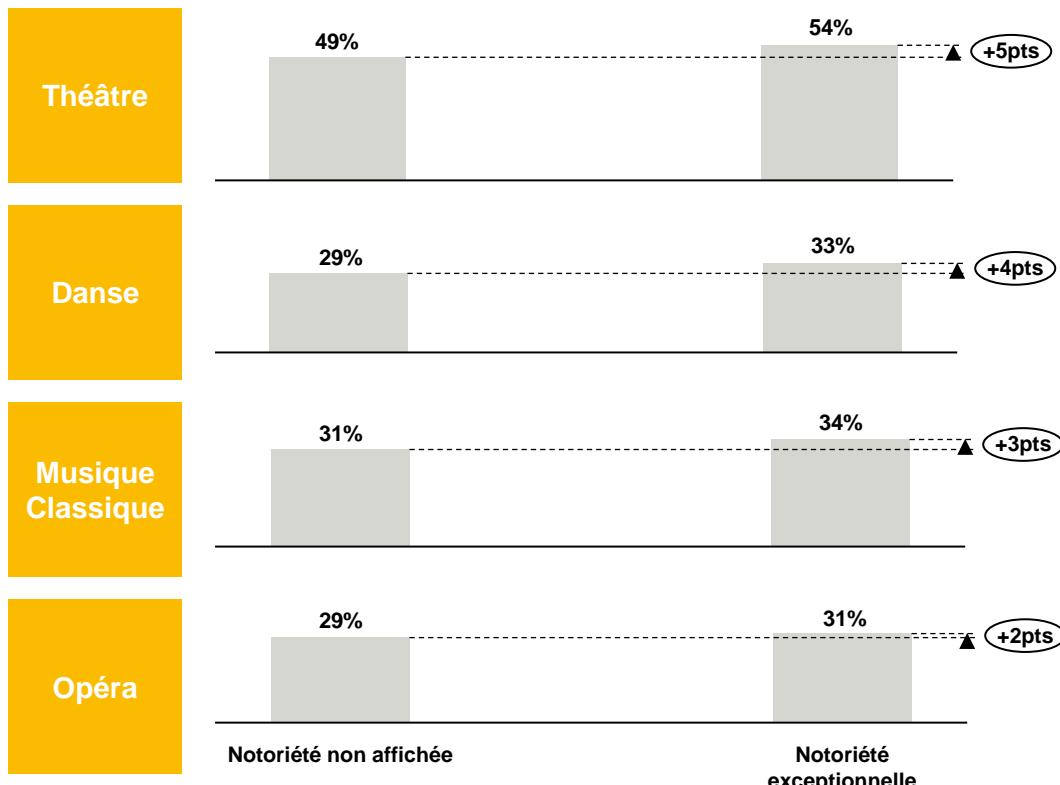
- ▶ L'appétence pour une représentation de théâtre à :
 - Moins d'1h est de 49%
 - Plus de 3h est de 34% (baisse de 15 points)
- ▶ L'appétence pour une représentation de musique classique à :
 - Moins d'1h est de 31%
 - Plus de 3h est de 21% (baisse de 10 points)
- ▶ L'effet de la localisation est toutefois plus faible que pour le musée :
 - Moins d'1h : 50%
 - Plus de 3h : 29% (différence de 21 points)

La notoriété de l'œuvre n'augmente pas significativement la propension d'achat des spectacles

NB : La méthodologie utilisée sous-estime vraisemblablement la notoriété exceptionnelle

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction de la notoriété



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Réservation en caisse

Source : Etude EY

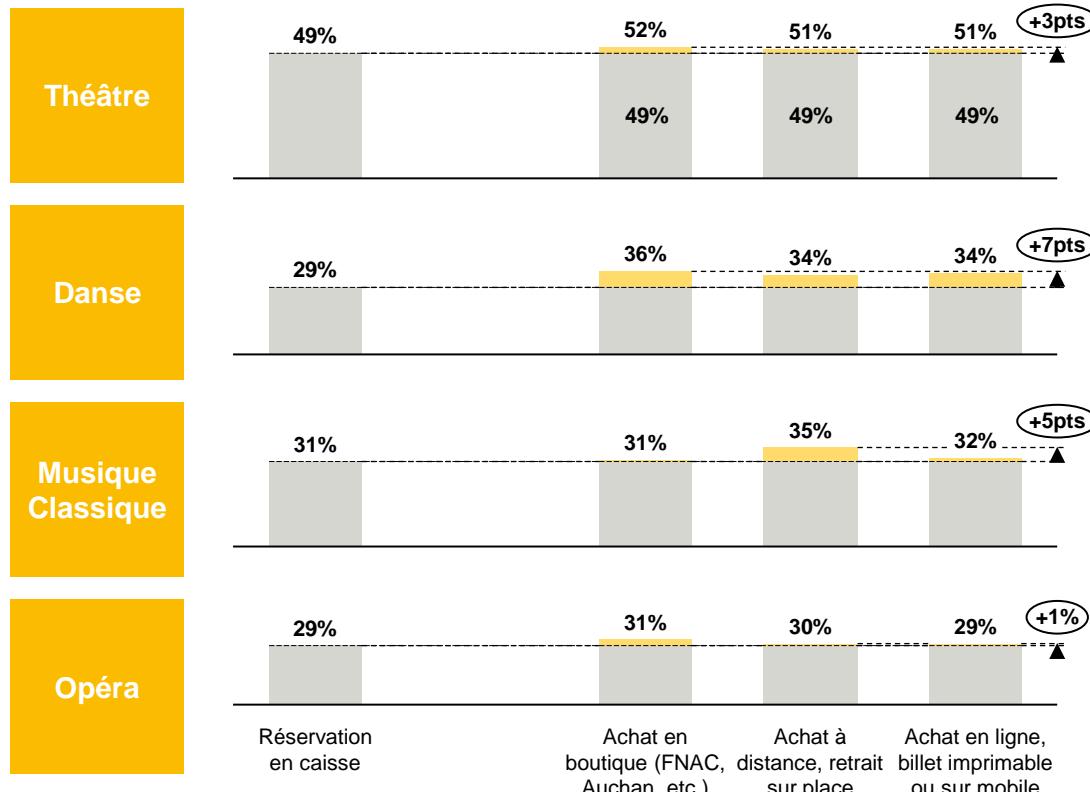
Commentaires

- ▶ **L'appétence pour une représentation de théâtre à :**
 - Notoriété normale est de 49%
 - Notoriété exceptionnelle est de 54% (gain de 5 points)
- ▶ **Ce résultat semble indiquer que la notoriété est partie prenante de la décision d'achat du spectacle vivant**
- ▶ **Réserve : l'influence de la notoriété est vraisemblablement sous estimée**
 - Les répondants ne peuvent pas projeter pleinement la notoriété exceptionnel d'une œuvre uniquement par le libellé de la modalité
 - La dimension subjective de la « notoriété » participe également au biais d'estimation

Les services apportent un léger bénéfice

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction des services de réservation



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée

Source : Etude EY

Commentaires

- ▶ **L'appétence pour une représentation de théâtre :**
 - Avec une billet réservé en caisse est de 49%
 - Avec la possibilité d'achat en boutique est de 52% (gain de 3 points)
- ▶ **Les services de réservations augmentent l'appétence par rapport à une réservation en caisse :**
 - La valorisation des services est plus importante pour le spectacle de danse
 - A l'exception de la réservation en caisse, il n'apparaît pas de différence significative entre les différents services

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Agenda

CONFIDENTIEL

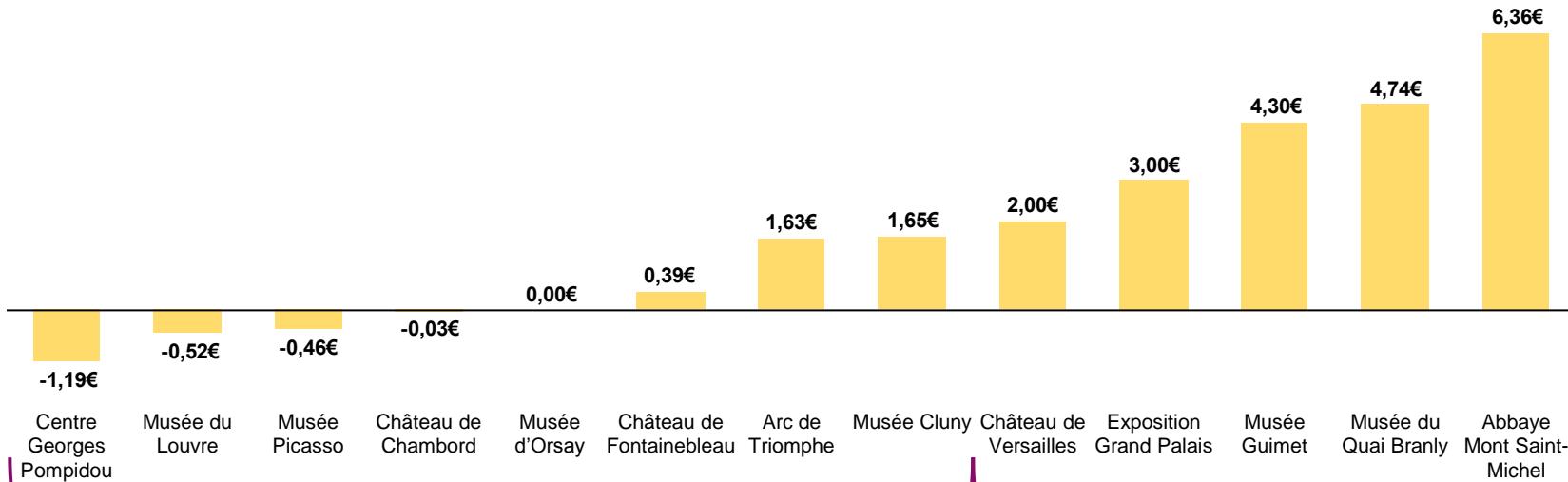
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
 - Musées, expositions et monuments
 - Spectacle vivant
- ▶ **Annexes**

Les prix d'entrée actuels (plein tarif) de la majorité des musées et monuments sont déjà au prix optimal

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Différence entre le prix actuel et le prix optimal pour chacun des musées / monument étudiés
(€)



1

Musées / Monuments pour lesquels les prix sont très proches du prix optimal

2

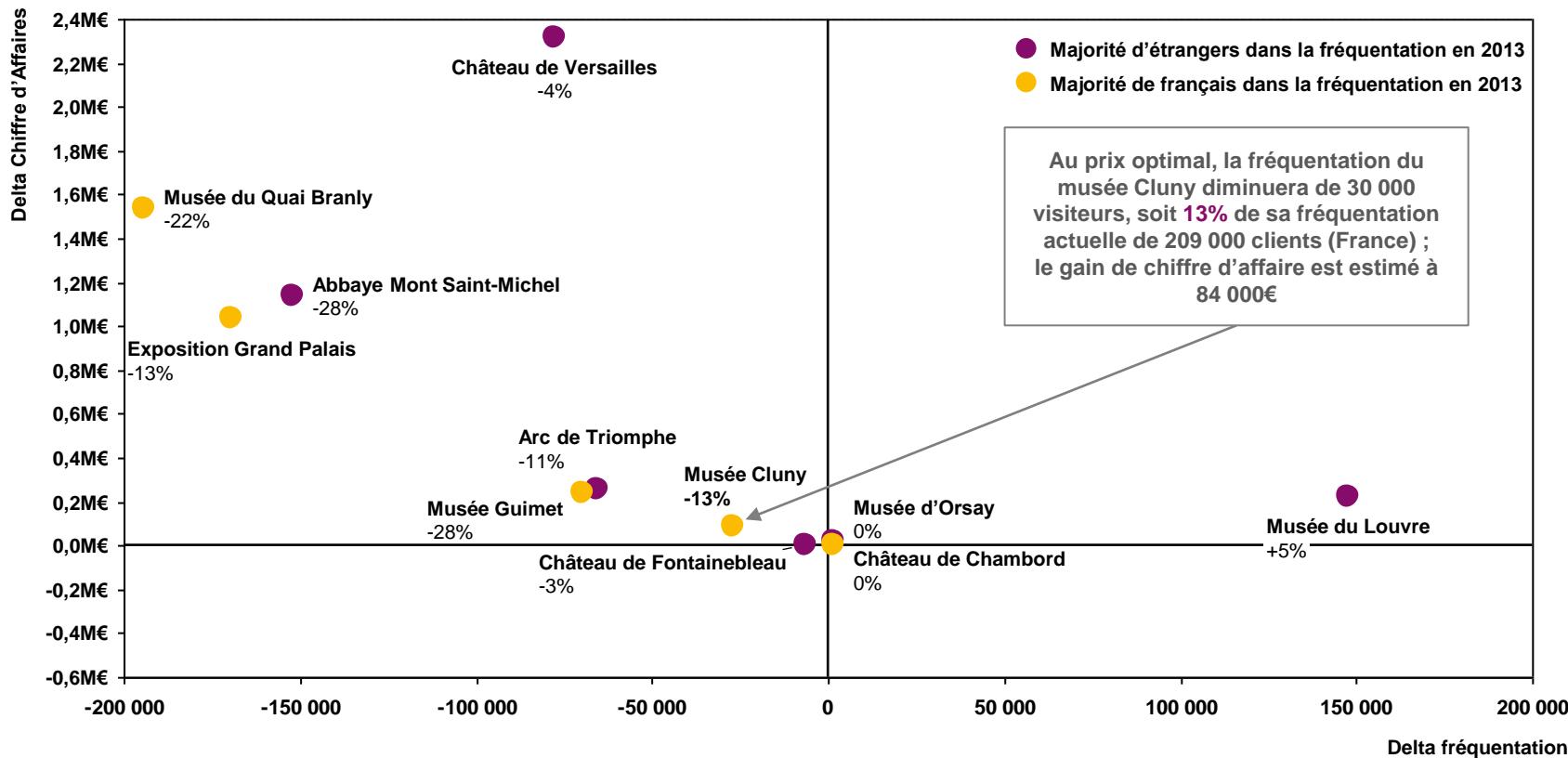
Musées / Monuments pour lesquels les prix peuvent être augmentés pour assurer un revenu supérieur

L'augmentation de prix vers le prix optimal induit des baisses de fréquentation importantes

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Gain de chiffre d'affaires estimé en adoptant le prix optimal et perte de fréquentation associée en volume et en % (visiteurs français uniquement)

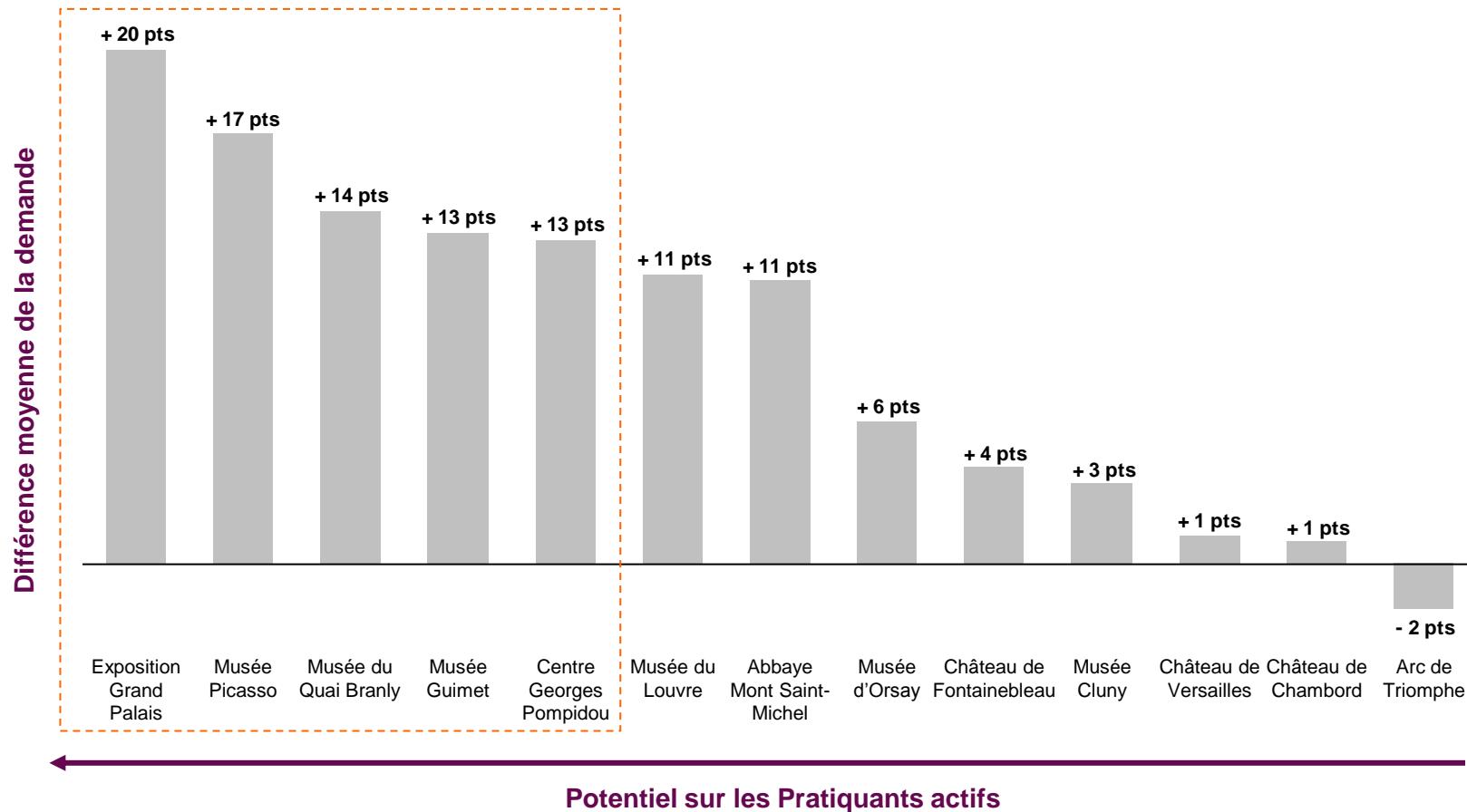


Le développement de services à valeur ajoutée devra se faire en priorité sur les musées privilégiés par le segment Pratiquants actifs

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Différence entre la demande moyenne des Pratiquants actifs et des autres segments



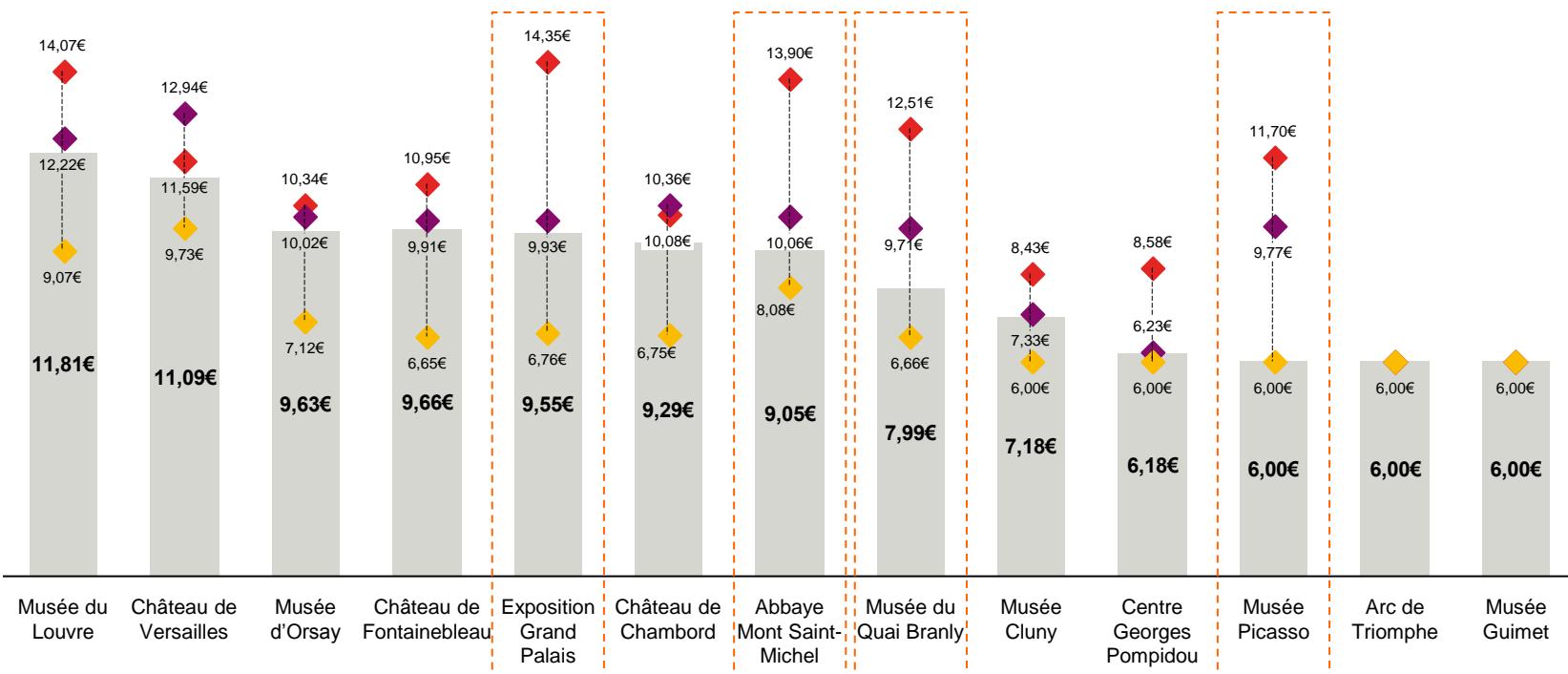
Les Réfractaires ont une propension à payer inférieure à la moyenne, les Pratiquants actifs affichent une forte propension d'achat pour une sélection de musées

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Prix tel que la propension d'achat du musée / monument soit de 50% pour chacun des segments et en moyenne

◆ Pratiquants actifs ♦ Occasionnels ♦ Réfractaires ■ Population totale □ Musées bénéficiant d'une forte propension à payer des Pratiquants actifs



Remarque : Lorsque le prix affiché dans cette représentation est de 6€, le prix tel que la propension d'achat pour le musée ou monument soit de 50% est en réalité inférieur ou égal à 6€ ; il n'a pu être calculé précisément dans ces cas en raison des contraintes de l'étude (prix testés supérieurs ou égaux à 6€) → Exemple : Pour le musée Picasso, le prix tel que la propension à payer soit de 50% est de 11,70€ pour les Pratiquants actifs, 9,77€ pour les Occasionnels, et 6€ ou moins pour les Réfractaires et au global

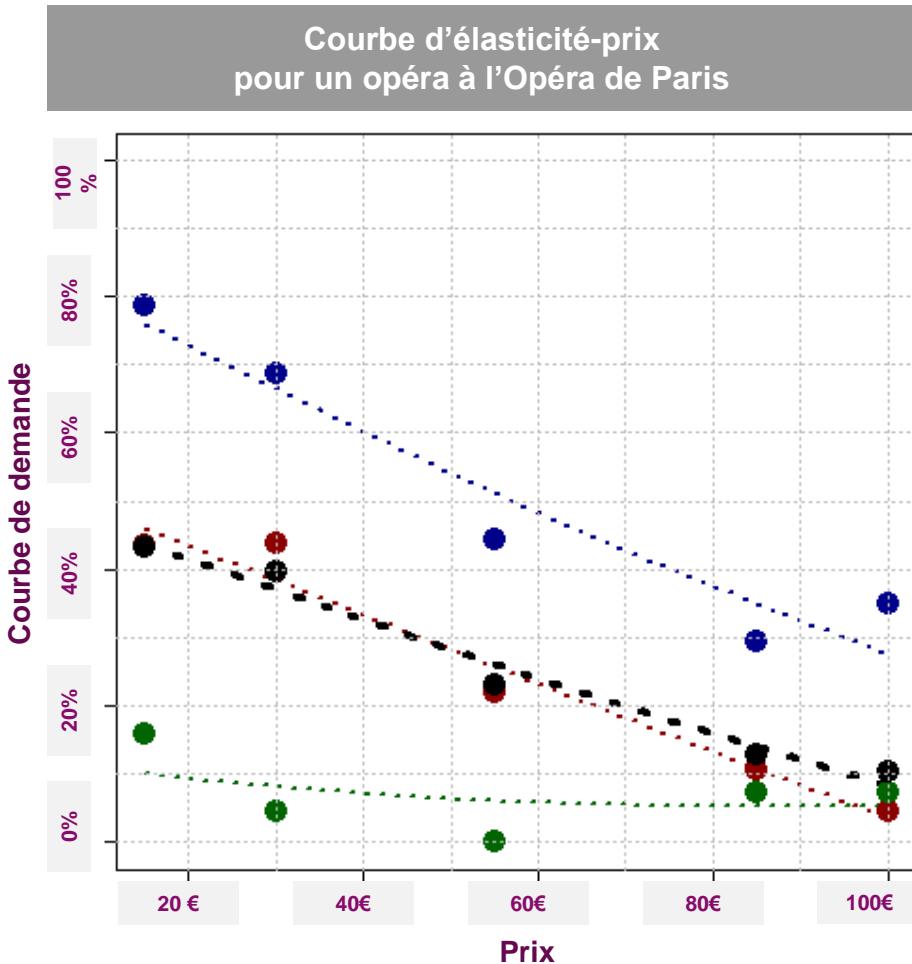
Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
 - Musées, expositions et monuments
 - Spectacle vivant
- ▶ **Annexes**

Les personnes ayant déjà assisté à un spectacle à l'Opéra de Paris sont prêts à payer 14€ de plus que la moyenne pour assister à un opéra dans cette salle

CONFIDENTIEL



Source : Etude EY

Commentaires

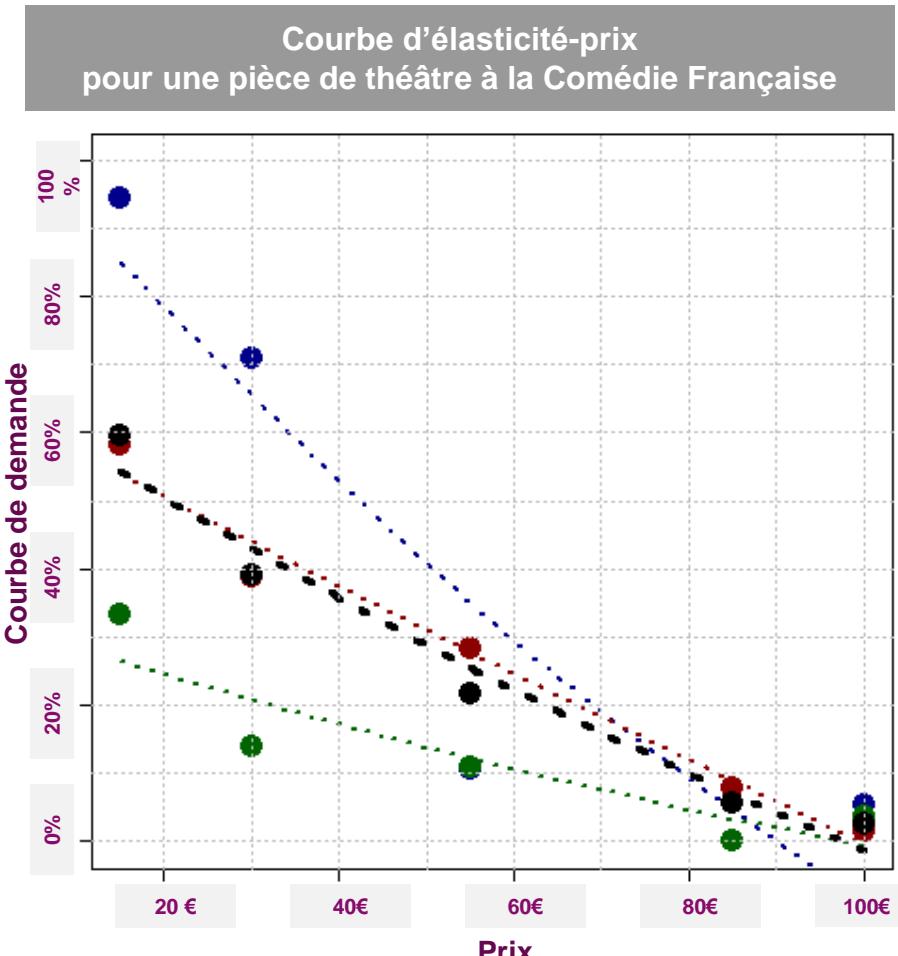
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de l'Opéra de Paris, tous profils confondus : 59 €
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de l'Opéra de Paris, pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans cette salle : 76 €
- ▶ Répartition des répondants
 - 14% déclarent avoir déjà assisté à un opéra à l'Opéra de Paris
 - 73% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à l'Opéra de Paris mais n'y sont jamais allés
 - 13% déclarent ne pas connaître l'Opéra de Paris

Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Il existe une forte sensibilité au prix du théâtre, sensibilité plus forte encore pour les personnes ayant déjà assisté à une pièce à la Comédie Française

CONFIDENTIEL



Commentaires

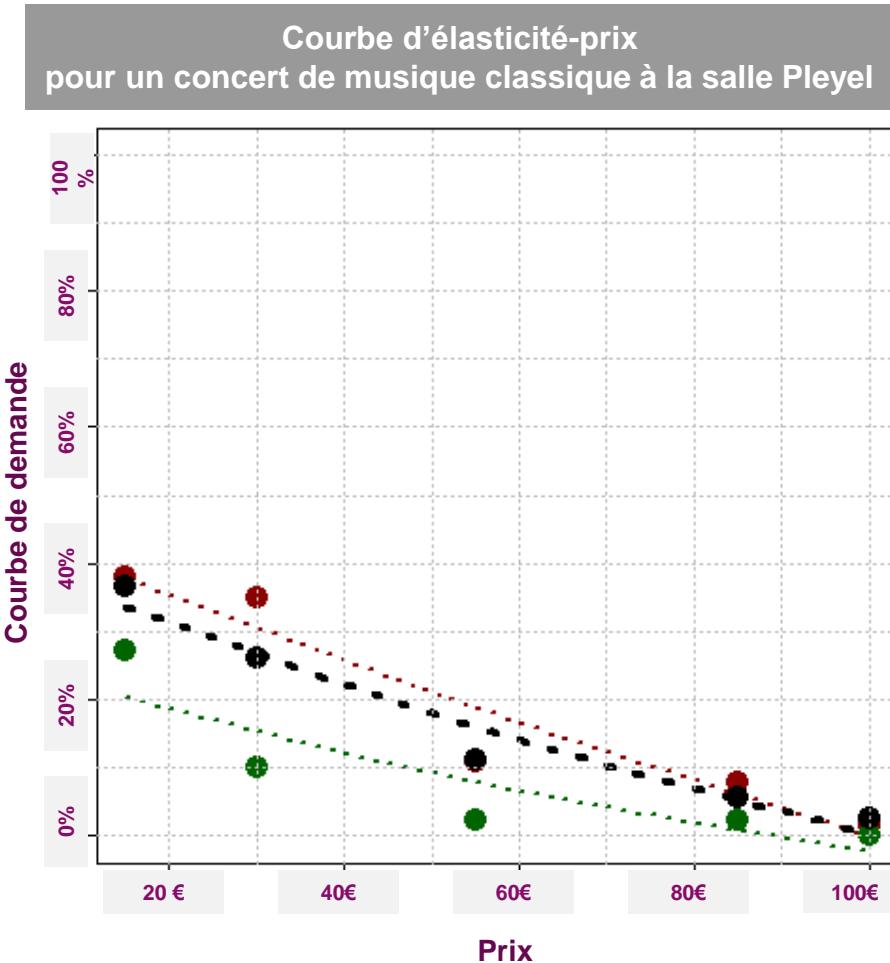
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de la Comédie Française, tous profils confondus : 46€
- ▶ Prix optimal maximisant le chiffres d'affaires de la Comédie Française, pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans cette salle : 41 €
- ▶ Répartition des répondants
 - 15% déclarent avoir assisté à une pièce de théâtre à la Comédie Française
 - 66% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à la Comédie Française mais n'y sont jamais allés
 - 20% déclarent ne pas connaître la Comédie Française

Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Le prix optimal pour un concert de musique classique à la salle Pleyel est de 46€

CONFIDENTIEL



Source : Etude EY

Commentaires

- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de la salle Pleyel, tous profils confondus : 46€
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de la salle Pleyel, pour les personnes ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle : N/A
- ▶ Sur la base des répondants :
 - 9% déclarent avoir déjà assisté à un concert de musique classique à la salle Pleyel
 - 54% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à la salle Pleyel mais n'y sont jamais allés
 - 47% déclarent ne pas connaître la salle Pleyel

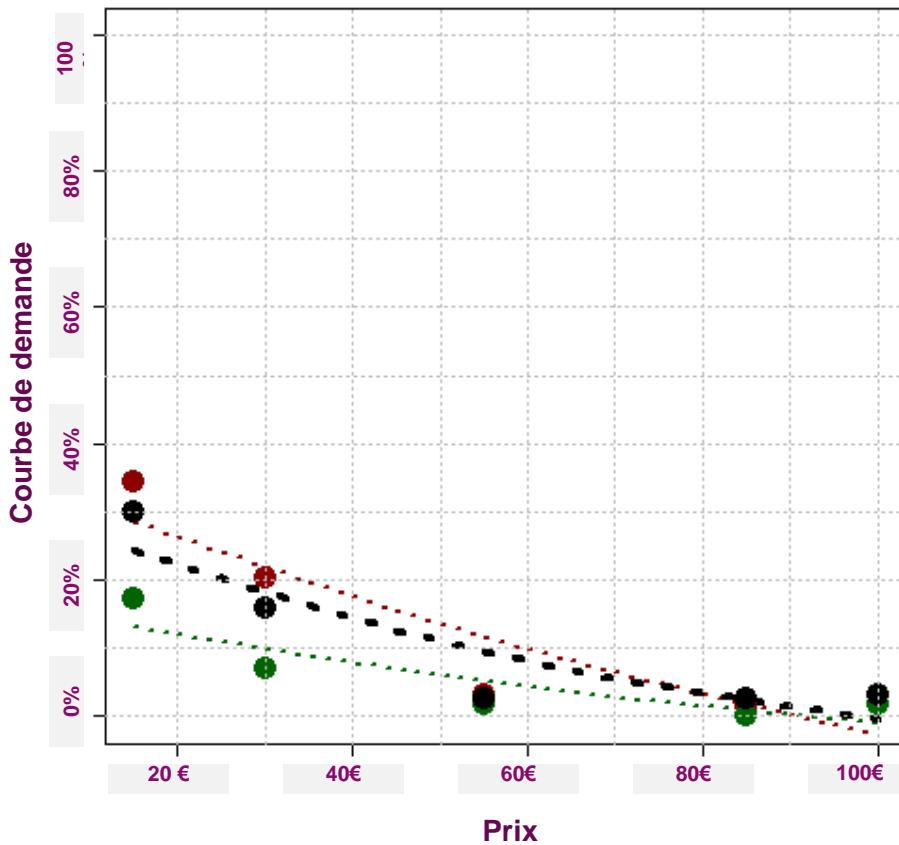
Légende

- Totale
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

3% des répondants déclarent avoir assisté à un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot

CONFIDENTIEL

Course d'élasticité-prix pour un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot



Commentaires

- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires pour le théâtre national de Chaillot, tous profils confondus : 40€
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires pour le théâtre national de Chaillot, pour les personnes ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle : N/A
- ▶ Répartition des répondants
 - 3% déclarent avoir déjà assisté à un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot
 - 52% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue au théâtre national de Chaillot mais n'y sont jamais allés
 - 45% déclarent ne pas connaître le théâtre national de Chaillot

Légende

- Totale
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Agenda

CONFIDENTIEL

- ▶ **Synthèse**
 - ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
 - ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
 - ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Rappel des objectifs de l'étude

CONFIDENTIEL

Etude de la sensibilité de la demande au prix

Objectifs de l'étude

- ▶ Mesurer les facteurs qui déterminent la demande des établissements culturels (tarifs, nature de l'établissement, localisation...) par segment de la population

Facteurs clé de succès

- ▶ Mener une étude externe pour définir le poids des attributs de la demande culturelle (Analyse conjointe)

Rappel du plan d'étude proposé

CONFIDENTIEL

Trame du questionnaire

Partie 1

- 1.1 Nature des activités
- 1.2 Lieu des activités
- 1.3 Prix des activités
- 1.4 Nombre d'entrées payées
- 1.5 Perception du prix des activités
- 1.6 Activités renoncées
- 1.7 Raisons du renoncement

Partie 2

- 2.1 Poids des facteurs dans la demande de visite de Musée et des Monuments
 - Notoriété du musée- monument / Prix d'entrées
 - Service de confort / Localisation / Affluence
- 2.2 Poids des facteurs dans la demande de participation à un évènement théâtral/musical
 - Type de spectacle / Notoriété spectacle
 - Service de réservation / Prix d'entrées/ Localisation

Partie 3

- 3.1 Estimation de la courbe d'élasticité prix
 - Par groupe de musées/monuments
 - Par groupe de salle de spectacles

Questionnaire usage et attitude

Deux Analyses Conjointes portant sur les principaux facteurs de la demande d'activités culturelles
1/ Musées et monuments
2/ Pièce de théâtre et concert de musique classique

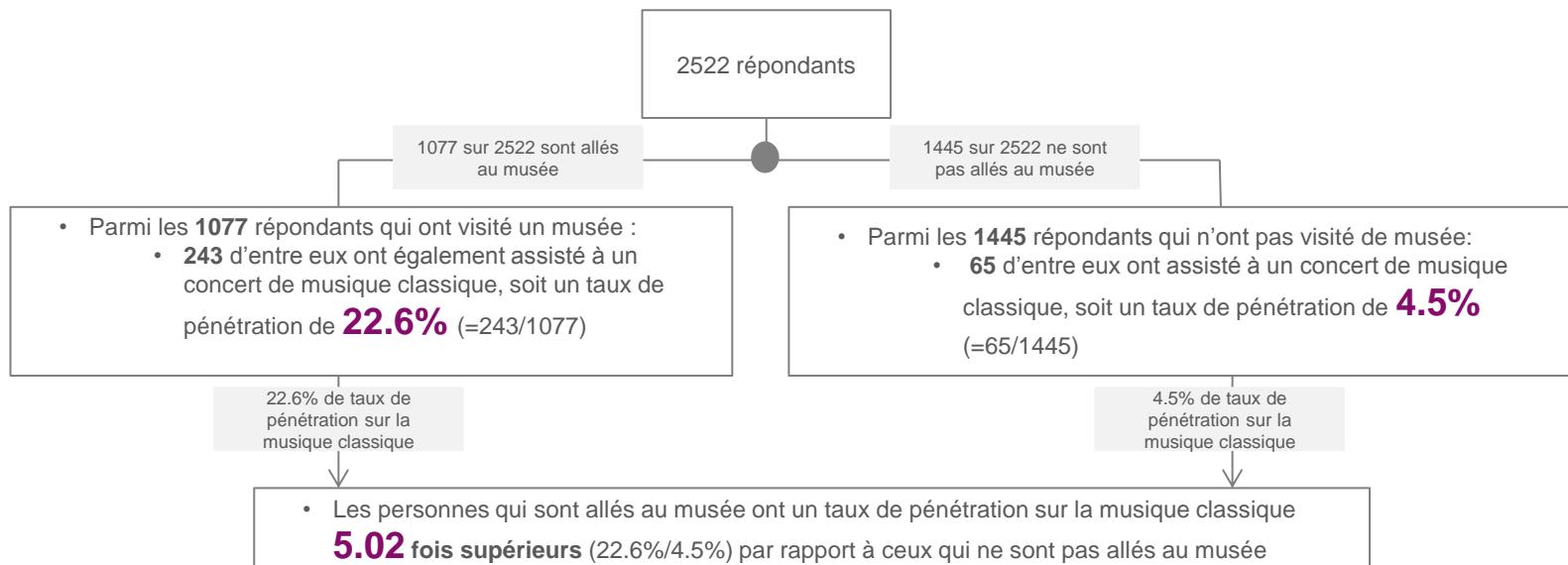
Un test d'analyse sensibilité / prix par typologie de musées / monuments / salles de spectacles

Point méthodologique : Calcul de l'indicateur de liaison entre les activités

CONFIDENTIEL

Activités d'origine	Activités de destination																
	Disneyland	Futuroscope/Villette	exposition de peinture	exposition de photographie	site archéologique	musée	monument historique	match sportif	Danse classique	cirque	discothèque	opéra	concert de rock	musique classique	théâtre	cinéma	
Disneyland		4,39	1,14	1,35	1,17	1,31	1,27	1,83	2,03	2,83	2,40	1,77	1,60	1,02	1,39	1,36	
...																	
musée	1,50	2,44	5,72	4,89	4,47		3,27	1,59	3,47	1,40	1,06	5,24	2,03	5,02	3,93	1,48	
...																	

Détail du ratio : « visiter un musée » vers « aller à un concert de musique classique »



Note : Seuls les odd-ratio > 4 sont illustrés

Source : Etude EY

Détails de la matrice d'indicateur de liaison

CONFIDENTIEL

Activités d'origine

Activités de destination																
	Disneyland	Futuroscope/Villette	exposition de peinture	exposition de photographie	site archéologique	musée	monument historique	match sportif	Danse classique	cirque	discothèque	opéra	concert de rock	musique classique	théâtre	cinéma
Disneyland		4,39	1,14	1,35	1,17	1,31	1,27	1,83	2,03	2,83	2,40	1,77	1,60	1,02	1,39	1,36
Futuroscope/Villette	3,31		1,67	2,01	1,97	1,61	1,64	1,85	2,29	2,75	2,15	2,23	2,01	1,44	2,14	1,33
exposition de peinture	1,15	1,93		6,49	3,64	2,76	2,24	1,34	3,75	1,43	1,02	5,89	1,86	4,80	3,15	1,29
exposition de photographie	1,32	2,09	3,69		2,97	2,13	1,75	1,73	3,57	1,82	1,35	4,33	2,28	3,13	2,85	1,29
site archéologique	1,16	2,01	2,60	2,88		2,03	2,15	1,56	1,75	1,62	1,04	3,03	1,58	3,31	2,13	1,12
musée	1,50	2,44	5,72	4,89	4,47		3,27	1,59	3,47	1,40	1,06	5,24	2,03	5,02	3,93	1,48
monument historique	1,47	2,88	4,37	3,23	8,33	3,95		1,71	3,08	1,83	1,28	4,45	2,00	3,95	3,00	1,41
match sportif	1,81	2,02	1,30	1,80	1,63	1,35	1,37		2,23	1,62	2,39	1,81	1,91	1,45	1,57	1,29
Danse classique	1,81	2,22	2,47	3,09	1,69	1,80	1,65	1,97		2,92	2,45	7,01	2,15	3,33	3,13	1,28
cirque	2,42	2,77	1,33	1,77	1,60	1,23	1,37	1,54	3,08		1,61	2,00	1,63	1,77	1,52	1,28
discothèque	2,27	2,31	1,01	1,36	1,04	1,04	1,16	2,29	2,78	1,67		1,49	1,94	1,05	1,43	1,28
opéra	1,60	2,12	2,92	3,41	2,67	1,98	1,79	1,64	6,17	1,91	1,42		1,80	6,90	3,89	1,27
concert de rock	1,64	2,40	1,80	2,68	1,71	1,61	1,53	2,02	2,75	1,81	2,13	2,18		1,83	2,11	1,30
musique classique	1,01	1,45	3,02	3,00	3,28	2,09	1,83	1,40	3,70	1,79	1,05	11,30	1,66		3,36	1,24
théâtre	1,40	2,52	2,77	3,40	2,41	2,18	1,81	1,60	4,69	1,63	1,47	8,24	2,05	4,54		1,38
cinéma	3,18	3,56	2,19	2,72	1,42	2,48	2,00	2,41	2,77	2,65	2,49	2,85	2,32	2,26	3,36	

Note : Seuls les odd-ratio > 4 sont illustrés

Source : Etude EY

Prix actuel, prix optimal et données de fréquentation totale en 2013 pour les musées et monuments

CONFIDENTIEL

Prix actuel, prix optimal et données de fréquentation totale en 2013 pour les musées et monuments (visiteur français uniquement)

Musées et Monuments		Prix actuel (plein tarif)	Fréquentation totale (millions)	Pourcentage des français	Prix optimal
1	Musée du Louvre	12€	9,134	31%	11,48€
2	Musée d'Orsay	11€	3,467	48%	11€
3	Château de Versailles	15€	7,567	24%	17€
4	Musée du Quai Branly	9€	1,069	83%	13,74
5	Centre Georges Pompidou	13€	3,8		11,81€
6	Musée Picasso	11€			10,54€
7	Exposition Grand Palais	14€	1,419	92%	17€
8	Arc de Triomphe	9,5€	1,775	34%	11,13€
9	Château de Chambord	11€	0,751	54%	10,97€
10	Abbaye Mont Saint-Michel	9€	1,184	46%	15,36€
11	Musée Cluny	8€	0,3	70%	9,65€
12	Château de Fontainebleau	11€	0,435	46%	11,39€
13	Musée Guimet	7,5€	0,329	75%	11,8€

ANNEXE XI

Lettre de mission



LE MINISTRE DES FINANCES ET
DES COMPTES PUBLICS

LA MINISTRE DE LA CULTURE ET
DE LA COMMUNICATION

LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DU
REDRESSEMENT PRODUCTIF ET DU
NUMÉRIQUE

LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU
BUDGET AUPRÈS DU MINISTRE DES
FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS

Paris, le

01 AOÛT 2014

À

Madame Marie-Christine LEPETIT
Chef du service de l'Inspection générale des
finances

Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection générale des
affaires culturelles

Nos réf: TR/1584/ONI

Objet : Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat

Le Gouvernement s'est fixé une nouvelle ambition pour une action publique plus cohérente et plus efficace, inscrite dans le cadre du redressement de nos finances publiques. Pour assurer dans la durée la cohérence et l'efficacité de l'action publique, il a décidé de s'engager dans un travail d'évaluation des politiques publiques et de simplification.

La politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat est un des thèmes d'évaluation retenus.

Les conditions de financement des organismes culturels de l'Etat se sont en effet profondément modifiées au cours de la dernière décennie. Le montant des subventions de fonctionnement versées aux opérateurs sur la période 2002 – 2012 a été, en euros et à périmètre constant, quasi stable (+1,3 %), alors que leurs ressources propres ont augmenté de plus de 24 % sur la même période, pour couvrir la croissance de leurs besoins de financement. Le contexte budgétaire impose d'examiner comment poursuivre dans cette voie tout en sécurisant l'équilibre financier des organismes culturels de l'Etat, dans le respect de leurs missions de service public.

.../...

L'évaluation portera sur l'analyse de l'évolution au cours des dix dernières années des différentes ressources propres des organismes culturels relevant du ministère chargé de la culture (billetterie, commercialisation d'espaces et produits dérivés, mécénat, valorisation du patrimoine immatériel, autres ressources). Elle définira les marges de manœuvre et les leviers encore disponibles et compatibles avec les missions de service public des établissements ; une attention plus particulière sera portée à la valorisation du patrimoine immatériel.

La coordination de cette évaluation est confiée au Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication, en étroite collaboration avec les directions générales des patrimoines, de la création artistique et des médias et industries culturelles et les responsables des organismes culturels concernés. Madame Claire Lamboley a été désignée auprès de lui comme experte de haut niveau par arrêté du Premier ministre pour y participer comme responsable opérationnelle, aux côtés des inspecteurs généraux que vous voudrez bien désigner pour mener cette évaluation à bien. Les travaux de la mission d'évaluation pourront s'appuyer sur l'expertise de l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE).

En qualité de responsables opérationnels de cette évaluation, vous en mènerez les travaux conformément aux objectifs suivants :

1. Dresser un bilan rapide des actions de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État. Certains établissements, tels que le musée du Louvre, le château de Versailles, le Centre des monuments nationaux ou encore l'Opéra National de Paris, ont développé des politiques dynamiques et ont su tirer le meilleur parti de l'exploitation du potentiel économique de leur patrimoine matériel et immatériel. D'autres structures, quoique plus modestes, sont également parvenues à mettre en place des actions efficaces.

Vous retracerez l'évolution des subventions publiques et des ressources propres des organismes culturels depuis le début des années 2000, et vous analyserez les stratégies mises en œuvre pour développer les ressources propres.

2. Questionner les coûts, les potentialités et les limites de la politique de développement des ressources propres. Vous analyserez les leviers utilisés par les organismes culturels et les moyens consacrés au développement de leurs ressources propres, et vous en évaluerez les limites. Vous analyserez dans ce cadre la manière dont le développement des ressources propres et la poursuite de la croissance de l'activité des organismes s'articule avec la contrainte pesant sur les emplois publics.

Vous évaluerez la sensibilité des ressources propres à la conjoncture économique.

Vous évaluerez en particulier les marges de manœuvre des politiques tarifaires des organismes culturels, en analysant l'élasticité de la fréquentation au prix et l'impact de la politique tarifaire sur l'accès du plus grand nombre aux équipements culturels. Les conditions économiques, juridiques et pratiques de mise en œuvre d'une plus forte diversification de la politique tarifaire seront précisées, afin d'éviter les phénomènes de renoncement à payer et de capter d'éventuels gisements inexploités de consentement à payer.

3. Proposer des leviers complémentaires de développement de ressources propres. Vous chercherez à identifier toutes les démarches favorables au développement de ressources propres : simplifications, création d'outils partagés, mutualisation, transfert de bonnes pratiques,

La richesse de l'expertise et du savoir-faire des organismes culturels français et de leurs équipes est reconnue au plan international. Les conditions d'une plus forte valorisation de cette expérience à l'international seront étudiées, en lien avec la mission confiée à Monsieur Musitelli sur le domaine du patrimoine.

.../...

Annexe XI

Les conditions de valorisation du patrimoine matériel et immatériel, dans le respect du caractère public de l'activité seront examinées, de même que les potentialités de modes de financement innovants tels que le financement participatif par exemple.

Vous analyserez la pertinence du développement de ces ressources, procéderez à une première estimation des gains potentiels associés, et préciserez les modalités de leur mise en œuvre (outils, procédures, cadre éthique, calendriers, etc.).

Vos recommandations porteront à la fois sur les grands établissements et sur les établissements de taille plus modeste et prendront en compte les particularités propres à chacun des secteurs concernés (spectacle vivant, musées, patrimoine,...). Elles préciseront si nécessaire, y compris en termes organisationnels, les modalités les plus adaptées de l'accompagnement par le ministère de la Culture et de la Communication du développement des ressources propres de ces organismes, afin d'inscrire cette démarche dans la durée.

Vous établirez un rapport d'étape d'ici la fin décembre 2014. Les scénarios de transformation devront faire l'objet d'un rapport remis d'ici février 2015

Le SGMAP est chargé de vous accompagner sur le plan méthodologique et de vous apporter les appuis dont vous pourriez avoir besoin aux deux grandes étapes du processus évaluatif : la réalisation d'un diagnostic documenté et la définition de plusieurs scénarios de transformation. Vous veillerez à associer les parties prenantes à vos travaux, notamment en les faisant participer au comité de pilotage de l'évaluation. Les scénarios que vous envisagerez tiendront compte, le cas échéant, des possibilités offertes par la technologie numérique et s'inscriront dans une logique de simplification, notamment du point de vue des bénéficiaires finaux. Nous vous demandons de nous alerter, ainsi que le SGMAP, de toute difficulté que vous pourriez rencontrer.



Michel SAPIN



Aurélie FILIPPETTI



Arnaud MONTEBOURG



Christian ECKERT

Copie :

Mme Claire LAMBOLEY, Chargée de Mission auprès du secrétaire général du ministère de la culture et de la communication ;
M. Jean-François COLLIN, Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication.