



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

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

Rapport du Groupe 4

Dix orientations pour hybrider les ressources économiques des lieux culturels

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

Membres du groupe :

- **Michèle ANTOINE**, directrice des expositions, Universcience (Cité des sciences et de l'industrie-Palais de la découverte)
- **Amélie CHATELLIER**, déléguée générale de L'Agence du court métrage
- **Stephan HERNANDEZ**, directeur de « ARTIS-le lab », agence régionale culturelle de Bourgogne-Franche-Comté
- **Kara LENNON CASANOVA**, directrice déléguée au mécénat et directrice du Fonds de dotation, Bibliothèque nationale de France
- **Vanina PAOLI-GAGIN**, sénateur de l'Aube, avocat au Barreau de Paris

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



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

Dix orientations pour hybrider les ressources économiques des lieux culturels

Michèle ANTOINE, Directrice des expositions, Universcience michele.antoine@universcience.fr

Amélie CHATELLIER, Déléguée générale, L'Agence du court métrage a.chatellier@agencecm.com

Stephan HERNANDEZ, Directeur, ARTIS - le lab hstephan285@gmail.com

Kara LENNON CASANOVA, Directrice déléguée au mécénat, Directrice du Fonds de dotation, Bibliothèque nationale de France kara.lennon-casanova@bnf.fr

Vanina PAOLI-GAGIN, Sénateur de l'Aube, Avocat au Barreau de Paris v.paoli-gagin@senat.fr

Cycle des Hautes Études de la Culture - Promotion Sonia Delaunay

Session 2021-2022 : « Reconfigurations : tenir le cap et inventer »

Précisions liminaires

Le groupe 4 s'est avéré particulièrement riche de la diversité des expériences de ses membres. Notre travail de groupe a été mené en sus des sessions CHEC et de nos obligations professionnelles et de mandat électif respectifs. Faute de temps, nous n'avons donc pas été en mesure de déployer une enquête chiffrée ou une recherche exhaustive et approfondie sur le vaste sujet de l'hybridation des modèles économiques. Cela nous a conduit à opérer des choix en termes de périmètre et d'angles d'étude à privilégier.

Il s'agit, en effet, d'un sujet difficile à traiter en raison de la diversité de champs, de structures juridiques, ou encore d'équipements, qui existent s'agissant des lieux culturels, avec des modèles économiques sous-jacents à géométrie variable rendant toute généralisation souvent hasardeuse. Il importait donc d'aborder le thème avec modestie.

En revanche nous nous sommes appuyés sur des études chiffrées ou des bilans que nos interlocuteurs ont eu la gentillesse de partager, pour mieux comprendre les volumes financiers en jeu. En raison de la crise sanitaire, nous avons choisi de considérer des chiffres de l'année 2019, plus représentatifs, selon nous, d'un fonctionnement usuel tant pour les acteurs que les pouvoirs publics.

L'ambition qui a présidé à la rédaction de ce document a été d'une part, d'identifier les questions relatives à l'hybridation en partageant nos grilles de lecture selon nos expériences respectives et, d'autre part, de cultiver une réflexion collective en vue d'esquisser des pistes de réflexion à l'attention tant des professionnels de terrain que des agents du ministère de la Culture, des collectivités ou d'autres organismes à vocation culturelle.

Nous voulons exprimer notre reconnaissance à M. Bruno Ory-Lavollée, conseiller maître à la Cour des comptes, notre référent, qui nous a accompagnés durant toute cette année avec une exigence bienveillante qui nous a permis à chaque rencontre d'opérer un véritable saut qualitatif dans nos réflexions.

Nous tenons aussi à remercier les responsables du CHEC, Cécile Portier et Manuel Bamberger qui sans cesse nous ont poussé à penser librement et à sortir du cadre et qui nous ont accordé une attention de tous les instants. Merci aussi à eux plus généralement pour l'organisation du CHEC qui apporte à chacun d'entre nous des ressources intellectuelles et humaines formidables.

Sommaire

| | |
|---------------------|---------------|
| Introduction | page 4 |
|---------------------|---------------|

Au-delà des chocs, un problème structurel de financement de la culture
Méthodologie et forme finale du rapport
Définitions et périmètre retenus

| | |
|------------------------------------------------|---------------|
| L'hybridation : un levier de changement | page 7 |
|------------------------------------------------|---------------|

Dix Orientations

... à l'attention des responsables de lieux culturels

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Optimiser sa stratégie de billetterie | page 9 |
| 2. Valoriser son patrimoine matériel | page 14 |
| 3. Valoriser son patrimoine immatériel | page 19 |
| 4. Expérimenter et évaluer les nouvelles possibilités offertes par le numérique | page 23 |
| 5. Internaliser les activités qui peuvent l'être | page 26 |

... pour favoriser une dynamique commune entre les pouvoirs publics et les professionnels

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 6. Identifier et se saisir des véhicules juridiques existants | page 30 |
| 7. Former à l'hybridation des ressources et à la culture entrepreneuriale | page 36 |

... pour développer des dispositifs économique-politiques

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 8. Intégrer un critère d'hybridation dans l'octroi des subventions publiques | page 38 |
| 9. Élargir et annualiser le Loto du Patrimoine | page 42 |
| 10. Créer un livret d'épargne pour le financement des lieux culturels, le « Livret C » | page 44 |

| | |
|-------------------|----------------|
| Conclusion | page 47 |
|-------------------|----------------|

| | |
|----------------------|----------------|
| Bibliographie | page 48 |
|----------------------|----------------|

| | |
|----------------|----------------|
| Annexes | page 50 |
|----------------|----------------|

Introduction

Au-delà des chocs, un problème structurel du financement de la culture

« *Ressources économiques des lieux culturels : vers une hybridation des modèles ?* » : ainsi a été formulé le sujet de travail du groupe de travail n°4 de la troisième session du CHEC à laquelle nous avons eu le plaisir de participer entre septembre 2021 et octobre 2022. Au-delà du contexte de crise sanitaire, nous étions tous plutôt optimistes, convaincus par l'idée qu'il était sain pour les acteurs des lieux culturels de se soucier de l'hybridation de leurs ressources économiques, les pouvoirs publics ne devant pas, à eux seuls, financer l'intégralité de l'art et de la culture portés par ces lieux.

Par ailleurs, il nous est apparu que penser exclusivement le financement des lieux culturels en termes d'argent public réduisait par construction leurs capacités d'innovation. A cet égard, il nous a semblé que les lieux culturels et les politiques culturelles qui les encadrent, étaient entravés par une vision univoque d'un modèle financier, centré sur la subvention publique et impliquant l'appartenance aux réseaux des pouvoirs publics. Les études menées sur les publics notamment par le DEPS montrent l'insuffisante diversité des publics des lieux d'art et de culture. Nous avons aussi été sensibles au fait qu'hybrider ses ressources revenait aussi à hybrider les projets, les publics, et *in fine*, contribuer à **ressourcer les lieux culturels**.

À travers l'hybridation des ressources, il s'agit surtout de nourrir les projets artistiques et culturels par une nouvelle qualité de relations dans un écosystème socio-économique large, ouvert et d'accompagner une démarche qui viserait également à nourrir une vision émancipatrice des lieux culturels.

A l'automne 2021, le contexte macroéconomique de sortie de crise sanitaire avait lourdement fragilisé le secteur culturel, avec, pour la plupart des lieux culturels quasiment un an de fermeture, des publics tardant à revenir dans les proportions attendues, et des incertitudes sanitaires encore nombreuses. Paradoxalement, **le bouclier du « quoiqu'il en coûte » avait, au moins pour un temps, écarté les acteurs culturels de la nécessité d'hybrider leurs ressources**. L'État a compensé les pertes économiques des lieux culturels et, Rima Abdul-Malak, ministre de la Culture a pu ainsi affirmer, en juin 2022, lors d'une interview sur France Inter que « *le secteur [culturel] a tenu bon pendant la crise grâce à toutes les mesures, à tout le soutien de l'État. 14 milliards d'euros ont été déployés pour les faire tenir. Il n'y a pas un cinéma qui a fermé, il n'y a pas un théâtre qui a fermé, il n'y a pas une librairie qui a fermé* »¹. Les 14 milliards évoqués ci-dessus par la ministre comprennent sans doute l'ensemble des budgets, aides et dispositifs mis en place par l'État à mettre en regard des 3,8 milliards d'euros qui constituaient le budget du ministère de la Culture en 2021 !

Cette réponse forte aux conséquences de la crise sanitaire a lourdement éprouvé les finances publiques, avec un taux d'endettement qui a bondi de 15 points. Les mois suivant cette crise n'ont pas amélioré le contexte macroéconomique : l'inflation et la guerre en Ukraine ont, au contraire, fortement aggravé la situation.

Ces chocs successifs se sont avérés de puissants révélateurs du problème structurel et systémique du financement de la culture qui avait été mis en lumière dès 1966 par les économistes Baumol et Bowen, *via* leur loi économique sur les coûts de fonctionnement du spectacle vivant, qui décrit leur augmentation mécanique et leur nature incompressible (le travail, notamment) alors que les

¹ <https://www.vie-publique.fr/discours/285487-rima-abdul-malak-21062022-fete-la-musique-lieux-culturels-pass-culture>

marges d'augmentation des recettes sont quasi-inexistantes ou génèrent elles-mêmes un accroissement des charges.

Au moment où nous achevons la rédaction de ce rapport, l'augmentation des coûts de l'énergie annonce implacablement un nouvel alourdissement des charges pour les lieux culturels dans un contexte où la crise climatique a des effets bien réels. La question de l'équilibre économique des lieux culturels est d'ordre structurel et se double d'un effet systémique par-delà les effets de la crise sanitaire ou d'autres crises majeures comme la guerre en Ukraine. Pour répondre à la crise énergétique et climatique qui s'annonce, les lieux vont sans doute devoir amorcer un virage vers la sobriété. C'est ainsi, par exemple, qu'après la Tour Eiffel, le Louvre et Versailles avancent l'extinction de leur éclairage. Toutefois, une réponse coordonnée et globale sur la dépense énergétique devra sans doute être élaborée à l'avenir pour avoir un effet suffisamment efficace à l'échelle nationale.

Le financement des lieux culturels est un fidèle reflet de la façon dont le sujet culturel est embrassé par le monde politique, les milieux professionnels et la société civile. Aujourd'hui, aucune force politique, aucun mouvement de la société civile n'affiche une volonté de placer la culture au cœur de ses préoccupations. On peut donc imaginer que les apports financiers publics, s'ils ne baissent pas, pourraient stagner peu ou prou. Cela reviendrait, évidemment, dans un contexte inflationniste à un rétrécissement de l'assiette des financements publics des lieux culturels.

Deux chemins se présentent alors : rester dans cette situation avec une probable fragilisation générale du monde culturel, ou bien repenser l'organisation globale et le fonctionnement du monde de la culture pour qu'il serve plus efficacement la part d'émancipation des citoyens qui lui revient. L'hybridation des modèles pourrait être une des pistes retenues promettant la promotion de projets culturels ouverts, agiles et à forte tonalité collaborative au sein d'un environnement public facilitateur.

Méthodologie et forme finale du rapport

La méthodologie a pour point de départ la rédaction d'une simulation de lettre de mission émanant du ministre de la Culture (cf. annexe 1). Sur cette base solide, fil d'Ariane de nos travaux, nous avons pu, au fur et à mesure de nos avancées, ajuster le cadre et arbitrer le choix de la formalisation en optant pour la fixation d'orientations.

Ensuite, nous avons élaboré deux guides d'entretien semi-directif. L'un destiné aux acteurs opérationnels, l'autre aux interlocuteurs institutionnels (cf. annexe 2). A partir de ces guides, une vingtaine d'entretiens (cf. annexe 3) ont été réalisés entre décembre 2021 et juillet 2022, afin de recueillir les témoignages, analyses et suggestions de dirigeants et de responsables de lieux culturels de différente nature, ainsi que d'agents du ministère de la Culture et du ministère de l'Économie et des Finances.

Ce travail s'est doublé d'une lecture approfondie de différents rapports, ouvrages ou articles, sur des sujets connexes au nôtre (voir bibliographie page 49).

Le ministère de la Culture, ainsi que d'autres organismes ont commandé et/ou réalisé des études sur le financement des projets culturels. Des connaissances chiffrées, aujourd'hui documentées, peuvent permettre une analyse globale des sources de financements. Nous avons donc opté pour une approche complémentaire en tentant de porter un regard qualitatif sur des projets opérationnels.

Les entretiens nous ont enseignés que, bien souvent, chaque projet développait un modèle propre d'hybridation non nécessairement transposable, mais qu'un certain nombre de pratiques et

d'idées pouvaient être adaptées à d'autres établissements. Aussi, avons-nous choisi de rédiger ce rapport sous un angle opérationnel non modélisant, qui nous a conduit à proposer des orientations au regard de pratiques éprouvées et à émettre des idées ouvertes d'expérimentations, ainsi que quelques propositions disruptives.

Nous espérons que ce rapport pourra constituer à la fois un guide pratique pour des institutions qui s'interrogent sur la façon d'hybrider leurs ressources et une boîte à idées pour les agents publics qui travaillent à l'élaboration des politiques publiques ou au contact des acteurs des lieux culturels.

Définitions et périmètre retenus

Nous avons choisi de définir ainsi l'hybridation des ressources : ***l'hybridation des ressources est une démarche qui consiste à développer, en vue de mettre en œuvre un projet culturel, une multiplicité des sources financières diversifiées.***

Le choix a été fait de ***traiter essentiellement des apports financiers*** en excluant ou minimisant d'autres ressources qui peuvent contribuer à l'équilibre économique de structures par la suppression, par exemple, des coûts d'exploitation ou des dépenses (*via* le bénévolat, la mutualisation, les apports en industrie ou en compétences...). La question du bénévolat, par exemple, pourrait être en soi un sujet de travail, tant celui-ci est important dans un grand nombre d'événements culturels ou de structures comme la Fondation du patrimoine.

Enfin, le rapport ***se concentre sur les lieux culturels permanents, principalement issus du patrimoine et dans une moindre mesure du spectacle vivant.*** A cet égard, les sites à valeur culturelle ne proposant pas de contenu spécifique (par exemple, la Tour Eiffel) ne sont pas considérés. Les festivals, limités dans le temps, les parcs de loisirs, avant tout récréatifs, les plateformes numériques, ont aussi été exclus du périmètre de travail. Le vaste secteur des industries culturelles et créatives n'est pas non plus inclus dans le champ de ce rapport. Ce qui ne signifie pas que certains points évoqués ne pourraient leur être appliqués ou que nous pouvons en faire mention à la marge.

L'Hybridation : un levier de changement

Premier constat : Nourris des conférences et rencontres tout au long du cycle et des échanges avec nos camarades, il est apparu très rapidement qu'**une hybridation pérenne et assumée des ressources concerne la plupart des dimensions d'un projet culturel** : cela suppose une adaptation de gouvernance, des compétences, de l'agilité dans l'organisation, un changement d'image ainsi que des rapports différents aux publics, au tissu socio-économique, territorial et politique.

Deuxième constat : Il semble aussi, qu'au-delà des projets eux-mêmes, **l'hybridation des ressources interroge le modèle culturel « à la française »** tant les politiques et les mentalités semblent engluées, aujourd'hui, dans des logiques binaires ou *a minima* polarisées :

Public / Privé,

Missions de service public / Démarche marchande,

Labellisé / Non-labellisé,

Excellence artistique / Non-reconnaissance des institutions

Or, nous avons pu constater que **l'hybridation génère des modèles protéiformes**. Plusieurs types d'hybridation peuvent se dessiner : via une diversification des subventions publiques évidemment, mais l'hybridation peut s'envisager aussi de façon généralisée avec des ressources privées, des ventes de marchandises ou de services et des partenariats. En effet, certains projets peuvent très bien conjuguer, dans un même ensemble et en toute cohérence, autour d'un patrimoine remarquable, une vente de produits locaux, une mission d'éducation artistique et culturelle, un espace de restauration, l'exposition d'artistes émergents ou un centre de formation, un projet de production avec des entreprises, etc.

Troisième constat : Il nous est aussi apparu, au fil des entretiens, que, quel que soit par ailleurs le dynamisme de leurs dirigeants, **la capacité d'hybridation des lieux culturels était très inégale** en fonction de leur situation géographique, de leur nature juridique, de leurs domaines artistiques, de leur cahier des charges, de l'équipe et/ou des compétences en présence (ou non), ou parfois, tout simplement, d'éléments très concrets comme la configuration de leurs locaux. Ainsi, un établissement de diffusion du spectacle vivant ne développera pas la même conception des ressources financières qu'un musée, simplement parce que l'utilisation des espaces ne peut s'envisager de la même manière ou que le cahier des charges autorisera ou non le développement d'activités autofinancées.

Quatrième constat : En défrichant notre sujet, nous avons découvert que de nombreuses connaissances chiffrées existaient dans ce domaine, qu'elles émanent des pouvoirs publics ou de réseaux d'acteurs, et que finalement, à travers des angles différents (le mécénat, l'entrepreneuriat culturel, les études sur les ressources dans les secteurs, des chiffres territorialisés, etc.), le sujet était largement documenté. Nous nous sommes aperçus aussi, que des pratiques avaient montré leur efficacité et que certains établissements hybrident leurs ressources depuis longtemps avec succès.

Pourtant, nous avons aussi compris que la culture de l'hybridation des ressources a vraiment du mal à se propager dans le milieu professionnel et chez les financeurs, qu'ils soient privés ou publics.

Les usages en la matière évoluent très lentement et l'hybridation reste marginale dans certains secteurs culturels.

Au regard de ces quatre constats, et si l'hybridation participe de la réponse structurelle aux enjeux de diversification financière des établissements, ***l'hybridation devra être intégrée dans l'architecture pluriannuelle budgétaire des lieux, les organisations devront être adaptées et les regards sur les différentes ressources devront évoluer franchement.*** Il faudra considérer l'agilité et l'expérimentation comme des qualités systémiques indispensables au développement d'un projet culturel, assumer leurs dimensions entrepreneuriales et anticiper l'évolution des gouvernances, des modes d'organisations et des mentalités.

Si l'hybridation en pratique concerne les lieux culturels, ce modèle ne peut se développer que dans un contexte favorable, avec un soutien fort des pouvoirs publics à son égard. ***C'est donc aussi là un sujet que doit embrasser le débat public amenant à repenser à repenser la place de la culture.*** Une telle évolution devrait par nature, faire l'objet d'une impulsion de l'État et plus généralement des pouvoirs publics ouvrant de nouveaux cadres de gouvernance et de financement, des outils de dialogue et d'accompagnement des acteurs ainsi qu'une refonte des chartes et des critères d'évaluation.

Nous avons voulu dans ce rapport, proposer des pistes pratiques à l'attention des lieux et des décideurs des politiques publiques. L'ensemble constituant une boîte à outils que nous espérons assez pratique et source de cogitations. Des analyses et des exemples émaillent chacun de ces points et, à chaque orientation, un rapide tableau permet d'en saisir les avantages, les inconvénients et les conditions spécifiques de mise en œuvre.

Vous trouverez dans ce rapport :

- ***cinq orientations à l'attention des responsables de lieux culturels (1 à 5) qui souhaitent progresser dans l'hybridation de leurs ressources,***
- ***deux orientations pour favoriser une dynamique commune entre les pouvoirs publics et les professionnels (6 et 7),***
- ***trois orientations de dispositifs economico-politiques (8 à 10).***

Dix orientations

Orientation 1 : Optimiser sa stratégie de billetterie

La billetterie est une composante essentielle des ressources propres qu'il importe de "travailler" pour en tirer le maximum possible, tout en respectant un objectif d'accessibilité à la culture. Outre une augmentation des prix mesurée, basée sur une transformation qualitative de l'offre (et/ou du service) et sur le développement d'une "culture client", le lieu culturel dispose de stratégies complémentaires : création d'offres premium, rationalisation des gratuités, systèmes de carte ou d'abonnement, billets croisés, dons volontaires ou arrondis sur les achats, ... "Travailler" le prix du billet doit cesser d'être un tabou.

La billetterie constitue une des premières, voire parfois l'unique ressource propre d'un lieu culturel.

Pour les scènes nationales, elle participe ainsi à hauteur de 20% aux recettes. Dans les lieux patrimoniaux ou muséaux, la contribution de la billetterie aux recettes varie mais peut s'avérer considérable. Ainsi, pour le Centre des monuments nationaux, la billetterie représente 69% des recettes propres globalisées (29,5% des recettes globales). Chez Universcience, elle constitue 54% des ressources propres (12% des recettes globales). Au Musée des Arts Décoratifs (MAD), 16% des ressources propres et 7,7% des recettes globales².

Mais cette ressource se révèle très sensible aux aléas de la fréquentation, qu'il s'agisse d'événements majeurs comme les attentats terroristes ou la pandémie Covid 19, ou encore de mouvements sociaux (réforme des retraites, grève des transports, crise des gilets jaunes ...). La reprise post-Covid est d'ailleurs variable selon les secteurs. Alors que les visiteurs semblent avoir repris leurs habitudes de visite des lieux patrimoniaux, les spectateurs semblent encore bouder les salles de spectacles et de cinéma. Les recettes de billetterie sont donc fortement en tension dans ces domaines.

Cette dimension mérite, comme le prônait le rapport, *Évaluation du développement des ressources propres des organismes culturels de l'État* produit conjointement par Inspection générale des finances et l'Inspection générale des affaires culturelles, mars 2015, que l'on s'attache à en maximiser la contribution aux recettes propres. Pour ce faire, trois types de stratégies peuvent être envisagées : l'accroissement du nombre de billets vendus, l'augmentation du prix du billet, accompagnée d'une rationalisation des gratuités et la création d'offres dites "premium" permettant une sur-tarification.

Augmenter le nombre de billets vendus

Qui dit billetterie dit public. Comment le conquérir et le fidéliser ? La première variable est bien entendu la programmation qui, tout en respectant les lignes éditoriales du lieu culturel (ne pas céder aux sirènes de l'audimat), doit se bâtir en accord avec les publics que l'on sert ou ceux que l'on pourrait attirer.

Mais, pour élargir ses publics, il faut attirer ceux qui ne seraient pas venus, il est intéressant de mettre en œuvre diverses stratégies liées au marketing. Ainsi par exemple, le développement

² Chiffres de 2019. 2019 fut pour le MAD une année de basse fréquentation et donc de revenus de billetterie assez bas. Cette faible contribution de la billetterie aux recettes s'explique par la très grande performance de l'établissement en termes de partenariats et mécénat. Par ailleurs, le musée, en raison de sa programmation, attire un public de jeunes adultes, qui bénéficient de la gratuité, ce qui a des effets sur les recettes de billetterie

d'une billetterie croisée - pour peu que le partenaire soit « une locomotive de fréquentation » - peut s'avérer une stratégie gagnante. C'est ce qu'a expérimenté avec succès, par exemple, le MAD qui a développé une billetterie couplée à celle du Louvre. Des "petites" institutions ont avantage à s'allier aux "grosses" institutions, même si cela implique d'ajuster ses prix à la baisse. Des stratégies de promotion croisée sont également à creuser.

La frontière entre une association de marque et une programmation judicieusement pensée peut parfois être ténue mais également très fructueuse. C'est ainsi que le MAD, profitant de son ancrage design et mode, a choisi également de s'inscrire dans le sillage de grandes marques renommées, ayant, certes, une image et un public spécifiques, mais compatibles avec l'ADN du musée comme Dior, Mugler, Monoprix ou encore le groupe musical Phoenix accueilli en résidence, avec enregistrement d'album et streaming. Cette association d'image a attiré l'attention d'un immense public qui n'était pas celui du musée.

Développer une culture de conquête du client s'avère donc essentiel. Certains lieux culturels commencent à réaliser des études sur leurs publics existants, car le marketing est un outil qui permet de conquérir de nouveaux visiteurs. Penser "marketing" ne signifie pas basculer dans une logique uniquement lucrative mais bien s'assurer d'une adéquation optimale du produit culturel et de son prix au public que vise l'institution du fait de sa mission. Il est tout-à-fait possible, et c'est même essentiel de développer une telle approche tout en imposant que le projet culturel reste intangible dans ses fondamentaux. Les impacts de l'introduction d'une logique "marketing" sur les ressources humaines sont nombreux, nécessitant une modification, non seulement de lexique, mais aussi de profils de personnels, appelant la mise en place des formations professionnelles *ad-hoc*, voire des modifications d'organigramme.

Optimiser le prix de base

Il est crucial de calibrer le prix du billet au plus juste pour qu'il ne constitue pas un frein pour "l'usager", tout en permettant de générer suffisamment de recettes pour le lieu culturel. Les tutelles publiques sont d'ailleurs assez attentives sur ce point. Cette calibration se fait souvent de manière empirique, par comparaison avec ce que font les autres. Rares sont ceux qui commandent de véritables études sur ce sujet, ce qui peut être regrettable. A contrario, le MAD, grâce à une étude d'optimisation tarifaire effectuée en janvier 2020, a pu déterminer que le consentement à payer de son public se situait entre 11,8€ et 15€, et que le prix du billet unitaire générant un revenu maximal s'établissait à 13€. Mais, en règle générale, le lieu culturel ne connaît pas l'élasticité-prix de son billet d'entrée, voire, bien souvent, s'autocensure en s'interdisant des augmentations qui pourraient s'avérer indolores si elles restaient mesurées et s'accompagnaient d'une transformation de l'offre - meilleur accueil, offre plus fournie, nouvelles propositions culturelles, bâtiments rénovés³. Associée à de telles transformations, l'augmentation du prix a, contre intuitivement, pour conséquence... une augmentation de la fréquentation⁴ !

A titre d'exemple, en 2010, le château de Chambord a fait passer le prix de son billet d'entrée de 9€50 à 14€50 sans que cela pose le moindre problème, démontrant que, dans ce cas précis, le tarif initialement appliqué était inférieur à la capacité financière des visiteurs. Universcience a quant à lui modifié et simplifié ses tarifs, en 2016, en augmentant du billet individuel de 3 euros par « package d'offre » avec pour corollaire un élargissement des offres comprises dans le package. Le Centre des monuments nationaux a décidé, en 2018, de simplifier ses différentes catégories de tarifs et d'augmenter de 2,5€ le tarif individuel de ses lieux les plus fréquentés (l'Arc de Triomphe, Cluny, Azay-le-Rideau...) et qui étaient périodiquement saturés. Cette révision tarifaire a généré une augmentation des recettes de billetterie évaluée à 3,3 M d'€, sans que cela ne suscite de

³ Ainsi le MOMA (New York) a fait passer son prix de 15 à 25 \$ au moment de sa réouverture

⁴ O' HAGAN J., DUFFY C., National museums: functions, costs and admission charges, in *Cultural Policy*, 1, 2, 1995, p. 369-380. NDLR: il ne s'agit bien entendu pas d'un lien de causalité. Le public vient plus nombreux parce que l'offre a été transformée. Et cette transformation a rendu légitime l'augmentation du prix.

réaction négative de la part du public. Le 1^{er} octobre 2019, pour s'adapter aux augmentations des tarifs du Louvre ou Musée d'Orsay, le Paris Museum Pass a augmenté de 4 € sur ses formules 2, 4 et 6 jours, soit respectivement + 8%, + 6,5% et + 5%, sans non plus créer de remous.

L'une des explications avancées à cette relative insensibilité au prix est le fait que le prix du billet ne représente qu'une partie souvent faible du "prix de la sortie"⁵, lequel intègre le prix du déplacement, de la restauration, voire de l'hébergement⁶. On peut donc raisonnablement poser l'hypothèse que si le prix du billet représente une faible part du prix global de la sortie, son augmentation est plus indolore.

La situation est sans doute différente pour le spectacle vivant où la part du billet sur la sortie est plus grande (place plus chère, public plus local avec des déplacements plus réduits). C'est pourquoi, en la matière, des stratégies d'abonnement, de vente en dernière minute, ou de "pass" avec un système de réservation prioritaire sont mises en place, à la fois pour améliorer la trésorerie mais surtout pour fidéliser le spectateur et augmenter le nombre de billets vendus (notamment en ces temps de chute de la fréquentation).

Rationaliser les gratuités

Les politiques de gratuité sont à présent bien établies dans la plupart des lieux culturels. Et leur impact, particulièrement sur les publics jeunes, a été démontré. Si l'on se concentre uniquement sur l'aspect économique sans rentrer dans le débat lié à la démocratisation culturelle (étudié par ailleurs dans un autre rapport du CHEC), ces entrées gratuites représentent, par exemple, chez Universcience, entre 25 et 30% des billets vendus. Au MAD, 60% des billets émis en 2021 sont gratuits parce que la programmation (sujet « mode ») attire un public de moins de 26 ans qui bénéficie de la gratuité. Du côté des arts vivants, à la Scène nationale de Saint-Nazaire, les billets gratuits représentent environ 6% des billets vendus et les billets offerts environ 7%. Ces chiffres ne sont pas négligeables car ils sont autant de manque à gagner pour le lieu culturel. Ils sont à mettre en regard de ce qui passe dans le secteur du cinéma où les billets exonérés représentent autour de 2% des entrées, soit de 3 à 4 millions d'entrées sur une base de 200 millions d'entrées (chiffres d'avant la crise sanitaire du COVID-19). Lors de notre entretien avec la direction du budget au ministère de l'Économie et des Finances, nous avons ainsi été invités à aborder cette question sans tabou. Toutes les catégories de gratuité se justifient-elles ? N'y a-t-il pas lieu d'en réduire le nombre ?

Le Centre des monuments nationaux a franchi le pas avec habileté en supprimant la gratuité pour les moins de 26 ans non issus de l'Espace économique européen, une mesure de faible impact puisque cela concerne moins de 250 000 visiteurs, mais une contribution aux recettes malgré tout appréciable. Tous les lieux fortement liés au tourisme international pourraient s'inspirer de cette mesure. Ne serait-il pas possible, également, de revoir les gratuités qui s'appliquent à certaines catégories professionnelles (enseignants, journalistes, professionnels de la culture) en les remplaçant par une cotisation unique (dont le revenu serait fléché) donnant droit à une carte d'accès (une variante de la carte ICOM) ?

Par ailleurs, toujours dans le monde des musées, un jour de gratuité par mois a été imposé (le premier dimanche du mois). Les analyses de la structure des publics de ces jours gratuits montrent que cette mesure ne provoque pas réellement d'élargissement de la base socioculturelle du visitorat. Il se produit, soit un effet d'aubaine (le visiteur découvre par hasard la gratuité et s'en réjouit), soit un effet de déplacement (le public qui serait de toute manière venu un autre jour, se déplace spécialement). Ne serait-il pas envisageable de supprimer ces jours de gratuité qui s'apparentent davantage à un alibi qu'à une politique de démocratisation ? Ou alors remplacer la

⁵ COLBERT, François, *Le Marketing des arts et de la Culture*, Gaëtan Morin éditeur, 2001

⁶ O' HAGAN J., DUFFY C., op cit

gratuité par une offre tarifaire attractive plus basse, sur le modèle de la “Fête du cinéma” ? Organisée tous les ans par la FNCF (Fédération nationale des cinémas français), avec le soutien de partenaires privés comme Canal+ ou encore BNP Paribas, la Fête du cinéma permet chaque année à plus de 3 millions de spectateurs⁷ de profiter du cinéma non pas gratuitement, mais à un tarif réduit de 4€ pour tous, à toutes les séances, le prix moyen d’un billet de cinéma étant de 7,05€. Ce type de dispositif promotionnel pourrait tout à fait être transposé dans d’autres secteurs, le seul écueil étant que les spectateurs ont tendance à aller voir les films qui marchent déjà, au lieu de s’aventurer sur des films moins fédérateurs.

Discriminer les prix et/ou créer des offres à forte valeur ajoutée

Les stratégies de discrimination des prix déjà en vigueur dans certains secteurs comme les lieux de concert classique ou d’opéra (entre les sièges les moins chers – et les moins qualitatifs – le facteur de multiplication du prix du billet va de 1 à 14) pourraient être explorées par les autres acteurs culturels. Avec une segmentation plus fine des publics mise en relation avec des variations qualitatives de l’offre, les lieux culturels pourraient identifier des propositions adaptées à plus forte valeur ajoutée permettant une tarification plus proche de la capacité et de l’acceptation à payer de certains segments de public. Les possibilités sont nombreuses et commencent à être usitées : tarification plus élevée dans des créneaux horaires où l’on est assuré d’avoir moins d’affluence, prix plus élevé donnant droit à un coupe file pour les expositions phares, etc.

En poussant plus loin ce raisonnement, il serait possible de créer des offres « premium » tirant parti de l’explosion de l’individualisme – chacun ayant envie de vivre une expérience unique et nombre d’individus sont ainsi capables de payer pour des avantages « exclusifs », rapportant des compléments de billetterie non négligeables. Ainsi par exemple : un repas devant la Joconde, une nuit sous la pyramide du Louvre (AirBnB), ou plus simplement, une visite avec le conservateur ou une visite à la lampe de poche... Cette manière de raisonner se rapproche des stratégies de maximisation du panier d’achat développées dans le monde du tourisme notamment. Il y sera fait référence dans plusieurs orientations au cours de ce rapport.

⁷ <https://www.boxofficepro.fr/beau-succes-pour-la-fete-du-cinema-2022/>

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Augmentation des recettes de billetterie par un accroissement de la fréquentation | Trésorerie mobilisable rapidement. Retour positif d'image. Revenus additionnels pour les concessions. | Dans certains cas, risque de dégradation de la qualité de l'expérience. Nécessité de personnel d'accueil supplémentaire. | Programmation ad hoc. Marge de progression sur la jauge de la salle. |
| Augmentation des recettes de billetterie par optimisation du prix de base. | Trésorerie mobilisable rapidement Flexibilité Développement d'une culture du client Connection plus forte avec les clients ou spectateurs (en fonction du montant des revenus générés par la billetterie) | Revenu sensible aux aléas de fréquentation : attentats, épidémie, ou plus simplement météo, etc. Barrière (relative) à la démocratisation Difficulté de mise en place des systèmes de billetterie Risque de tyrannie de la fréquentation : on favorise les projets susceptibles de ramener du public, avec une moindre prise de risque sur le plan artistique | Système de billetterie performant Connaissance marketing des publics |
| Augmentation des recettes par la rationalisation des gratuités | Afficher la nécessité de dégager des ressources Donner de la valeur financière auprès de certains publics Gommer un effet "privilège" | Perte éventuelle en communication dans le "réseau professionnel" | Établir et justifier des choix clairs |
| Augmentation des recettes de billetterie par création d'offres à forte valeur ajoutée | Diversification des publics Évolution de l'image de l'institution culturelle via une dimension exceptionnelle | Nécessité d'aménager des dispositifs temporaires et d'investir | Adapter des compétences, négocier avec certains partenaires Calcul de rentabilité |

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

La valorisation du patrimoine matériel d'une institution s'inscrit en cohérence avec l'histoire et le projet culturel de l'établissement. Ce patrimoine peut souvent être exploité rapidement et nécessite pas ou peu d'investissement avant son exploitation. En respectant l'ADN du lieu, cette valorisation peut être acceptée par les équipes comme par le public. Un point de vigilance est cependant à retenir : l'exploitation ne doit pas dégrader le patrimoine ni l'image de l'établissement.

Les occupations domaniales de longue durée : une opportunité pour préserver le patrimoine et développer son projet culturel

Les modèles économiques de certains sites culturels ont été bâtis en laissant une part importante à l'exploitation de bâtiments en friche ou non exploités, à un tiers. Cela permet à l'État de maintenir ou de restaurer un patrimoine, dont il est propriétaire, mais dont les coûts de restauration et la capacité d'exploitation par l'institution ne permettraient de couvrir les charges, ni d'investissement, ni de fonctionnement.

Plusieurs domaines gérés par le CMN (Centre des Monuments Nationaux) ont basé leur modèle sur ce mécanisme. Le domaine du Palais Royal est en location soit commerciale (restaurants, magasins), soit civile (appartements en location), ce qui apporte un rendement financier stable. Le modèle économique de l'Hôtel de la Marine, place de la Concorde, était en grande partie basé sur la capacité de louer une partie du site en bureaux (à Morning-Co-working). Dans le cadre de Villers-Cotterêts, le CMN a identifié une aile du site pour lequel un tiers est recherché pour l'exploitation d'un hôtel, ainsi qu'une librairie, un espace de co-working, le tout venant donner une cohérence économique à l'ensemble.

Trouver, en fonction des caractéristiques de son lieu, les meilleurs leviers de recettes propres

L'exploitation d'un lieu culturel recouvre des réalités très diverses. De manière assez usuelle, on peut identifier :

Les tournages et les privatisations

De nombreuses sociétés de production audiovisuelles et organisateurs d'événements sont à la recherche de lieux prestigieux ou particuliers et font appel aux lieux culturels pour pouvoir y réaliser des tournages commerciaux (films, séries, publicités) ou des événements (lancement, dîners, cocktails). Cette ouverture contribue au développement des ressources propres. En 2018, la valorisation des espaces constituait 27% des ressources propres du Palais de Tokyo. Cela participe à l'entretien du patrimoine immobilier mais aussi à une diffusion de l'image et de la notoriété de l'institution, et ainsi, permettre, outre les ressources directes d'attirer de nouveaux visiteurs. Les tournages du film *The Da Vinci Code* ou du clip de Beyoncé ont fait venir des jeunes visiteurs qui ne connaissaient pas le Louvre précédemment. Le film *Marie-Antoinette* de Sofia Coppola, tourné à Versailles, a eu le même impact. On peut encore citer la venue de Jackie Chan, star asiatique, au château de Chantilly ou le tournage de la série *Kaamelott* au château de Pierrefonds. Dans un article récent, le CNC (Centre national de la cinématographie) qualifie les châteaux français « *d'arme fatale du cinéma hollywoodien* »⁸.

Cela participe aussi à renforcer l'attractivité géographique du lieu culturel lui-même où l'institution est implantée. Des structures publiques territoriales servent parfois d'intermédiaire entre le lieu et

⁸ https://www.cnc.fr/cinema/focus/les-chateaux-francais--larme-fatale-du-cinema-hollywoodien_1796124

la société de production. Il existe ainsi de nombreux bureaux d'accueil de tournages en France ou en Belgique avec Wallimage⁹. En France, l'APIE joue aussi un rôle d'intermédiaire et de relais. De plus, des ressources complémentaires découlent de ces exploitations dont celles liées à l'exploitation de l'image du bâtiment ou du site. L'ADAGP redistribue les recettes correspondantes à l'architecte et à l'institution. L'accueil de ces activités peut entraîner des contraintes en termes d'exploitation mais elles restent limitées dans le temps, un tournage durant généralement entre 1 et 3 jours.

S'agissant des privatisations, beaucoup d'acteurs culturels se sont professionnalisés depuis bientôt 15 ans autour d'équipes dédiées au sein de l'institution, de la mise en ligne d'un catalogue des espaces publics pouvant être privatisés, de modèles de conventions, d'une charte éthique et d'une grille tarifaire détaillée. Les privatisations sont hebdomadaires dans de nombreux musées par exemple mais sont encore rares dans les scènes nationales par exemple.

L'exploitation des façades pendant une rénovation pour des bâches publicitaires

Dans le cadre d'une rénovation, les bâtiments publics peuvent louer une partie de la bâche protectrice à des fins d'affichage publicitaire. Il suffit de se promener le long des quais à Paris pour en voir de nombreux exemples sur les façades du Louvre, de l'Institut de France, de la Monnaie de Paris, de l'École des Beaux-Arts, de la Légion d'honneur... Le CMN a fait de même pendant les travaux à l'Hôtel de la Marine. Ce sont des ressources nettes très importantes (souvent en plusieurs millions d'euros) qui proviennent de la régie publicitaire des marques de luxe ou de la téléphonie principalement. L'impact sur l'image de l'institution reste à étudier. Est-ce que le public l'associe au musée ou au monument ? Comprend-t-il la différence ? À l'instar des tournages, il serait intéressant d'étudier l'impact sur le public pour mesurer la venue éventuelle de nouvelles catégories de public.

L'exploitation d'un forêt, de vignobles, de potagers ou de ruches

Le domaine national de Chambord comprend une forêt de 5 440 hectares, dont il exploite un certain nombre de ressources : la vente de bois, la fabrication de tonneaux (pour la vigne de Chambord), les baux de chasse entre autres. Depuis peu, Chambord étudie également la possibilité d'exploiter la forêt pour ses propriétés de séquestration du carbone. La séquestration du carbone est un service écosystémique que rendent les forêts à la biodiversité. La consolidation d'un marché carbone qui vise à ce que la compensation des émissions de carbone par des séquestrations permet d'envisager la rémunération de ce service procuré par les forêts pour ceux qui les possèdent (achat de "crédits carbone"). La Monnaie de Paris a de nombreuses sources de financement, dont une qui est très originale : l'exploitation d'un domaine viticole à Bordeaux ; et le château de Vaux-le-Vicomte étudie la création d'un potager qui serait exploité dans les restaurants comme dans les restaurants.

Le domaine national de Chambord a réussi à diversifier de manière importante ses activités en se tournant vers l'exploitation du domaine de près de 5 500 hectares. A moyen terme, Chambord souhaite créer un véritable pôle alimentaire. Déjà aujourd'hui, le domaine exploite des potagers, des vignes, des bois, et de la viande issue des produits de la chasse. L'ensemble est commercialisé sous la marque « Château de Chambord » dans les boutiques du château : vin, miel, terrines de gibier, objets en bois de la forêt de Chambord, objets en bois de cerfs (porte clef, bâton de marche...), maroquinerie, eau de bouleau et cosmétiques Chambord sont autant de « produits dérivés » alimentaires qui contribuent aux recettes propres du domaine.

Le Palais de Tokyo a ses ruches, fabrique donc son miel et propose aux publics des ateliers d'initiation à l'apiculture.

⁹ <https://www.wallimage.be/fr/tournages/>

La création de produits dérivés

Cartes postales, crayons, carnets, foulards, bougies, magnets... Les boutiques des musées et de sites patrimoniaux regorgent de produits dérivés que les visiteurs emportent en souvenir de leur visite. De nombreux établissements explorent même des produits dérivés avec de grandes marques de prêt-à-porter (le Louvre par exemple avec la marque japonaise Uniqlo). De nombreux sites obligent le visiteur à quitter l'exposition ou le site par la boutique où se vendent les produits dérivés, une stratégie payante, puisque la sortie du visiteur par la boutique augmente quasi systématiquement le chiffre d'affaires de 25%.

La location de barques et de vélos

Partant du principe que la décision de visiter un lieu culturel se prend au sein d'un foyer, d'un couple ou d'un groupe, qui peuvent avoir des envies assez différentes, les lieux culturels ont diversifié les propositions de visite. Du côté des lieux patrimoniaux, le domaine de Chambord s'illustre par exemple par la possibilité, sur le domaine, de louer des barques, des rosalies ou des vélos, dont le prix de location vient en sus de l'entrée au domaine, augmentant ainsi le panier moyen du visiteur. A Vaux-le-Vicomte, le château se transforme à l'occasion du week-end de Pâques en chasse aux œufs géante dans l'ensemble du site, générant un afflux de visiteurs familiaux très important. A Versailles, durant l'été le domaine attire nombre de visiteurs via "les grandes eaux et les jardins musicaux". De nombreux lieux gérés par le Centre des monuments nationaux organisent des visites costumées immersives¹⁰. De façon intéressante, ces formes d'hybridation sont très proches de ce qu'auraient connu les visiteurs de ces châteaux aux temps passés. Des attractions étaient présentes à Versailles ou à Chantilly pour la grande joie de leurs propriétaires royaux et la cour.

L'énergie, la chaleur ou la climatisation

Fraîcheur de Paris (anciennement Climespace) est la société dédiée au service public de production, de transport, de stockage et de distribution d'énergie frigorifique. Le système utilise la fraîcheur naturelle de l'eau de la Seine dans des machines situées en dessous de nombreux grands établissements parisiens. La BnF et le Palais de Tokyo, par exemple, tirent des bénéfices financiers de la mise en disposition de leur soubassement pour cette activité. Le Palais de Tokyo avait d'ailleurs envisagé d'installer une patinoire extérieure en utilisant l'excès de froid produit par la station en hiver.

Le foncier

De nombreuses institutions culturelles bénéficient de dons d'immeubles dans le cadre de legs. C'est le cas de la Bibliothèque nationale de France, qui a reçu un immeuble à Paris. Le fruit de sa location bénéficie directement à l'accroissement des collections nationales d'un des départements de la BnF. Le CMN est propriétaire d'un immeuble de bureaux à Saint-Cloud qui lui rapporte deux millions d'euros par an de recettes nettes. Le budget de fonctionnement du Centre culturel irlandais à Paris est également soutenu majoritairement grâce aux recettes provenant de la location de deux immeubles d'appartements dans Paris qui lui ont été légués.

Au-delà de ces quelques exemples, le milieu culturel est semble-t-il en retard par rapport au secteur social ou médical en termes de legs. Un individu peut faire bénéficier une institution culturelle comme légataire universel de son patrimoine financier et immobilier. Celle-ci peut alors l'exploiter en bon gestionnaire (location, vente). Il s'agit là d'une source stable et long terme.

¹⁰ <https://www.polaris-spectaclesimmersifs.com/>

Mieux valoriser ses collections

Les collections et les expositions peuvent également être des ressources pour certains établissements. Le musée Picasso et le Centre Pompidou ont tous deux été d'importants pourvoyeurs d'expositions itinérantes, notamment en Asie. Ce sont des recettes importantes prises en charge par le musée hôte qui prend à sa charge non seulement les frais de l'exposition elle-même (transport, assurance, scénographie...) ainsi qu'un "fee" souvent substantiel allant jusqu'en million d'euros.

Cet axe de développement rémunérateur, qui permet la valorisation d'un actif dormant, requiert également beaucoup de temps : voyages réguliers sur place, rencontre avec les institutions culturelles locales, négociation avec des mécènes locaux, mobilisation des équipes de conservateurs et régisseurs de l'institution française... Cela a amené certaines institutions (en dehors de la France) à simplement "louer leurs collections" en laissant le musée hôte créer l'exposition par lui-même, l'investissement est bien moindre et la rentabilité plus importante. Mais une telle approche peut choquer au sein même de ses propres équipes. Pendant longtemps, et c'est encore le cas dans la grande majorité, les collections des musées sont prêtées aux autres musées à titre gratuit. Une position intermédiaire a donc souvent été adoptée par la facturation de frais de plus en plus lourds : les frais de déplacements, un "fee" pour le convoyeur (généralement un conservateur), mais aussi des frais de gestion, qui sont autant de ressources pour un musée qui a de riches collections.

Cette forme d'hybridation nécessite de décider quelle est la ligne à ne pas dépasser afin de rester dans ses missions tout en permettant un développement et un partage des collections. C'est un point d'équilibre sur lequel les institutions doivent se pencher.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exploitation immeuble à usage commercial | Valorisation du foncier Entretien d'un patrimoine immobilier Recettes stables | Superficies non dédiées à l'offre culturelles | Des espaces exploitables |
| Privatisation Tournages | Recettes Valorisation de l'image de marque Fierté pour les collaborateurs Attirer de nouveaux publics ayant eu connaissance du lieu par le film / la série (exemple : <i>Da Vinci Code</i>) | Conflit avec des programmations culturelles du lieu Conflit d'usages Fermeture de certains espaces au public | Des lieux susceptibles de servir de décor. Lien avec des agences événementielles ou des instances en charge du repérage de lieu. Le sujet ne doit pas venir en contradiction avec les valeurs défendues dans le projet culturel |

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bâches publicitaires | <p>Détournement d'une contrainte : mise à profit d'une obligation (protection d'un chantier).</p> <p>Possibilité d'association d'images de marque si le choix de l'objet de la publicité est en accord avec l'ADN du lieu.</p> | <p>Possible dévalorisation de l'image de marque (association entre le lieu et un produit commercial).</p> <p>Réaction négative du public culturel</p> <p>Pollution visuelle</p> | <p>Des lieux en travaux.</p> <p>Des lieux dans des zones de forte chalandise.</p> |
| Forêts | <p>Exploitation d'un actif</p> <p>Développement durable et changement climatique</p> <p>Connotation positive de ces activités</p> | | <p>Exploitation raisonnée et respectueuse de l'environnement (sinon risque d'image)</p> |
| Potagers, vignes, miel | <p>Du "fait maison"</p> <p>Exploitation circulaire</p> | | <p>Équipe spécialisée</p> |
| Produits dérivés | <p>L'image de l'institution qui est ramené chez le visiteur, en France et partout dans le monde</p> | <p>Peu donner une image un peu trop commerciale</p> | |
| Barques, vélos... | <p>Sans doute l'hybridation la plus simple à mettre en œuvre</p> <p>Image très favorable</p> | <p>Saisonnier</p> | <p>Personnel dédié</p> |
| Foncier | <p>Actif valorisé</p> <p>Recettes stables</p> | <p>Entretien et charges</p> | <p>Encouragement des legs immobiliers</p> |
| Collections Expositions | <p>Valorisation d'un actif</p> <p>Valorisation d'un savoir-faire</p> <p>Contribution à une image de marque</p> | <p>Travail technique contraignant</p> <p>Coûts</p> | <p>Collections prestigieuses, suscitant intérêt à l'extérieur.</p> <p>Équipes techniques compétentes en interne (sinon alourdit les coûts)</p> |

Orientation 3 : Valoriser son patrimoine immatériel : établir, bâtir et valoriser sa marque et ensuite la protéger ; valoriser son savoir-faire dans le cadre d'une offre d'ingénierie culturelle

La marque est une ressource importante d'une institution. C'est son identité et il faut la protéger juridiquement afin de bénéficier de son exploitation. Il en va de même pour son savoir-faire, qui est au cœur de l'ingénierie culturelle proposée hors-les-murs en France et sur la scène internationale.

Après la loi sur le développement du mécénat de 2002 et de 2003 (Aillagon), l'État va rapidement aller plus loin dans sa réflexion sur les notions d'économie immatérielle à la suite du rapport sur « *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain* » de Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, publié en 2007. Suivant l'une des préconisations de ce rapport, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) (<https://www.economie.gouv.fr/apie>) est créée au sein même du ministère de l'Économie et des Finances (décret n°2015-776 du 23 juin 2015). Elle est chargée de promouvoir la gestion des actifs immatériels publics, tous domaines confondus, et d'accompagner les stratégies de valorisation de ce patrimoine – cela vaut pour une école, une cour de justice, une prison, un musée. Son expertise repose sur une connaissance approfondie des spécificités du secteur public et sur des compétences en marketing stratégique et en droit de propriété intellectuelle.

Au niveau de l'État, c'est l'APIE qui est responsable de la gestion des marques de l'État. C'est la seule administration dotée d'une compétence dans ce domaine. La gestion mutualisée des marques permet de sécuriser et défendre des marques grâce à une surveillance systématisée des dépôts de marque concurrents, d'harmoniser des pratiques au niveau interministériel. Elle propose un service payant d'aide aux acteurs culturels notamment dans la création de leur marque ou identité. Un exemple très récent est celui du Mont-Saint-Michel pour lequel l'APIE a développé la marque, les messages clefs de la future marque, le nommage et qui a ensuite été traduit en logo.

Comme pour le patrimoine matériel décrit dans l'orientation 2, la marque ne dépend pas de quelque chose d'extérieur à l'institution. Tous les dirigeants d'institutions culturelles, petites et grandes, peuvent et se doivent d'y prêter attention. Tous ne sont pas un Louvre ou un Guggenheim connus dans le monde entier, mais chaque institution a une identité et un nom sur lesquels bâtir une marque. Cela nécessite de la définir sur la base de l'ADN de l'institution (qu'est-ce mon institution ? qu'y a-t-il derrière son nom ?), de la construire (est-ce que le nom de mon institution est connue ? à quoi correspond-elle ? est-ce que le public sait qui je suis ?) et de la protéger (d'une exploitation illégale ou abusive ou d'une association d'image néfaste). La marque est le premier contact d'un visiteur avec son institution. Elle incarne l'institution aux yeux des visiteurs. D'ailleurs, il ne faut pas confondre la construction d'une marque avec la création d'un logo. De nombreuses institutions dépensent des sommes importantes dans la création d'un logo, parfois d'ailleurs de façon très réussie comme c'est le cas du logo du Centre Pompidou créé en 1977 par Jean Widmer et qui n'a toujours pas pris une ride, mais souvent trop complexes, comme l'* du Quai Branly ou l'apostrophe du Musée d'Orsay, dont il est difficile de saisir la signification. Un logo doit rester le résultat de la réflexion sur la marque.

Établir, bâtir et valoriser sa marque et ensuite la protéger

Le secteur culturel a pris conscience que la marque est un élément clé de son développement pour de nombreuses raisons, notamment politiques et commerciales. Les noms de lieux et d'institutions sont une richesse de notre patrimoine que nous devons protéger et valoriser. Musées, sites patrimoniaux, domaines, opéras ou théâtres, tous sont concernés par ce sujet. Le milieu culturel rattrape son retard dans ce domaine en s'inspirant des nombreux cas dans le domaine de

l'agriculture et les noms de domaines protégés. Nous pensons évidemment à l'appellation d'origine contrôlée Champagne, créée à la suite de la Loi Capus du 30 juillet 1935.

En 1997, un événement va secouer toute la planète culture : la création du Guggenheim Bilbao est un succès planétaire dont l'impact a tout simplement modifié le destin de la ville elle-même : tourisme (1 million de visiteurs par an, emploi (45 000 emplois directs), développement économique (1,5 Mds€ annuels). Ce qui marque ce projet est que le Guggenheim va valoriser sa marque et être rémunéré pour la licence de marque et ses collections. Depuis, de nombreuses villes ont souhaité renouveler ce succès en s'associant avec des institutions culturelles de renom, comme le Centre Pompidou. Le Centre Pompidou s'est implanté à Metz (2010), puis hors de France à Malaga (Espagne) en 2015, à Bruxelles (Belgique) en 2018, à Shanghai (Chine) en 2019, et demain, dans le New Jersey aux États-Unis.

Dix ans après Bilbao, en 2007, dans le cadre de l'accord intergouvernemental du Louvre Abou Dhabi, la licence de marque du Louvre a été valorisée à 150 millions d'euros. Le 3 décembre 2021, l'État a signé le prolongement de l'accord intergouvernemental pour une extension de la durée de la licence de marque jusqu'en 2047 pour un montant supplémentaire de 165 millions d'euros.

Mais au-delà d'une implantation hors des murs ou hors des frontières, la valorisation de la marque permet de développer la notoriété, l'image et le rayonnement de l'institution, d'améliorer la lisibilité de l'action, de fédérer les agents publics autour de valeurs communes, et de développer de nouveaux services et de nouvelles sources de financement (ingénierie culturelle, produits dérivés, co-branding). Elle nécessite par conséquent une stratégie de protection forte en déposant la marque et de recours au contentieux si nécessaire – et de prévoir des budgets adaptés pour les réaliser.

Tous les lieux culturels ne sont pas "Le Louvre" ou "le Guggenheim" mais, à plus petite échelle, il est tout à fait possible pour un lieu culturel, même plus modeste, de développer une stratégie de marque. Par exemple, en 2010, le domaine national de Chambord a mis en place une stratégie pour construire une image forte, déposant la marque en France et en Chine, avant de la protéger au niveau européen dans 14 classes. Chambord est très attentif à la protection de l'image du domaine, allant jusqu'au contentieux pour assurer son respect. Chambord a attaqué Kronenbourg en 2010, qui avait fait une campagne pour sa bière 1664 en utilisant l'image du château sans en avoir au préalable demandé l'autorisation. Ce contentieux sera à l'origine de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine qui contraint les entreprises à demander l'autorisation d'utilisation de l'image d'un site et à payer une redevance. Désormais, Chambord appelle une réplique contentieuse systématique en cas de violation. C'est un atout de rentabilité et d'autonomie à long terme.

Dans le domaine du spectacle vivant, la dynamique autour de la marque des lieux est aujourd'hui peu développée en France en dehors des grandes institutions comme l'Opéra de Paris. Toutefois, les pratiques sont souvent préexistantes à l'intérieur même du système professionnel : la coproduction est déjà une logique d'exploitation de marque à l'intention des cercles professionnels.

Ingénierie culturelle

La première agence spécialisée en ingénierie culturelle en France date de 1986 et avait alors pour but « *d'implanter des équipements culturels dans toutes les régions de France, comme facteurs d'irrigation* ». Créée par Claude Mollard, l'agence ABCD (Arts, budget, communication, développement) vendait des prestations d'ingénierie culturelle, principalement à des services publics et des collectivités locales, ainsi qu'à d'autres partenaires, tel Daniel Templon qui voulait créer sa fondation d'art contemporain.

De l'accord intergouvernemental entre les Émirats Arabes Unis et la France portant la création du Louvre Abu Dhabi, va naître l'Agence France Muséums (S.A. dont les actionnaires sont vingt (20) établissements publics partenaires). France Muséums propose un ensemble de services d'ingénierie culturelle, de la définition d'un concept ou d'une stratégie à sa mise en œuvre opérationnelle, grâce à une expertise 360° des métiers des institutions muséales et patrimoniales. Leurs services peuvent se réaliser sous forme de prestations de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'ouvrage déléguée.

L'Agence est chargée statutairement de promouvoir l'expertise muséale et patrimoniale des musées français, une sorte de porte d'entrée et de sortie pour le développement de l'ingénierie culturelle française. Mais elle peine à se dégager de l'image d'agence d'un seul musée. De plus, elle subit la concurrence anglo-saxonne déjà très, ainsi que la concurrence nationale, avec la création en 2016 de l'agence Expertise France (expertisefrance.fr) au sein de l'Agence française du développement (AFD Groupe), et qui propose désormais également des services d'expertise dans le domaine culturel. Une nouvelle agence, l'Afalula a été créée en 2018, pour soutenir l'Arabie Saoudite dans le développement économique, touristique et culturel de la région.

Outre ces agences, de nombreuses grandes maisons – Centre Pompidou, Rodin, Picasso, Universcience, IMA – développent depuis près de 20 ans une ingénierie culturelle plus ou moins développée, dans des domaines aussi variées que la vente d'exposition clés en main, de coproductions d'expositions, de prestations de conseils, ou de produits dérivés, et souvent valorisée financièrement. La valorisation des compétences culturelles et du savoir-faire d'une institution est un levier économique qui contribue au développement des ressources propres estimées entre 1 % et 16 %. Encore tout récemment, en mai 2021, le CMN a établi le « CMN Institut » avec pour objectif de valoriser son savoir-faire en proposant un ensemble assez étendu de formations dans le domaine de la préservation et du développement d'un site patrimonial (maîtrise d'ouvrage, restauration et exploitation de sites patrimoniaux). Cet institut a également comme objectif de proposer ce service à l'international.

De nombreuses institutions explorent leur capacité à valoriser leurs savoir-faire. Cela nécessite en effet de conduire une réflexion approfondie sur ceux que l'on entend mettre en valeur en cernant le secteur d'activité qui peut faire fruit en matière d'ingénierie culturelle et mettre en balance la pression que la réalisation de tels projets fait peser sur les équipes et les forts bénéfices obtenus pour les équipes par le développement de la transversalité¹¹. Un site patrimonial souhaitant développer cette activité doit conduire une réflexion approfondie sur les savoir-faire qu'il entend mettre en valeur.

¹¹ <https://www.icom-musees.fr/ressources/lintelligence-des-musees-t-elle-un-prix-la-nouvelle-donne-de-lingenierie-culturelle>

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis/Besoins |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La marque | <p>Licence de marque valorisée</p> <p>Royalties quand usage par des tiers</p> <p>Contrôle de l'image</p> <p>Indépendance et maîtrise de l'utilisation de la marque</p> <p>Vente de goodies et de produits dérivés</p> | <p>Difficulté d'être couverts juridiquement dans tous les domaines</p> <p>Attention à ne pas confondre marque et logo</p> <p>Frais juridiques en cas de contentieux</p> | <p>Il faut créer une marque (dynamique de construction de la marque)</p> <p>Compétence technique dans le droit des marques</p> |
| L'ingénierie culturelle | <p>Prestige</p> <p>Diffusion de l'image de l'institution</p> <p>Créer et renforcer un réseau</p> | <p>Frais en ressources humaines important</p> <p>Concurrence déjà très importante entre les nombreux acteurs</p> | <p>Compétences techniques</p> |

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

La crise sanitaire ayant accéléré les usages numériques des Français, les lieux culturels doivent s'attacher à recourir au numérique pour développer de nouvelles manières d'approcher les œuvres, toucher de nouveaux publics ou communiquer autrement. Dans le même temps, les questions liées à la sobriété énergétique ont également pris des proportions inédites, la Ministre de la culture soulignant l'importance, lors d'un colloque en septembre 2022, de « développer un numérique culturel sobre »¹². Sans trop en attendre, ni trop s'illusionner sur de nouvelles recettes faramineuses, les lieux culturels, attendus sur ce sujet, doivent inventer une « exception culturelle française » dans ces nouveaux univers virtuels et digitaux.

Les enjeux du numérique : un sujet majeur pour les pouvoirs publics dans un contexte post-crise sanitaire et d'accession de générations "digital natives"

Sur l'hybridation des ressources économiques des lieux culturels, s'il nous semblait difficile de faire l'impasse sur les enjeux liés au numérique en termes d'orientations, nous avons l'intuition que le numérique ne sera pas, à court terme, une source nouvelle conséquente de recettes propres pour les lieux culturels. Des études ont été réalisées au sein du ministère de la Culture, mais, n'étant pas publiées, nous n'avons pas pu les consulter pour asseoir cette affirmation. Le coût de l'investissement dans le numérique, de la mise aux normes face à l'obsolescence des outils, du stockage et de l'archivage, de la concurrence mondiale dans ce domaine, de la difficulté de recruter et de garder des profils spécialisés, est tellement importante que dégager des profits au niveau d'une institution culturelle est sans doute un exercice assez limité. Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas investir au contraire : il faut rester actif dans le domaine de l'innovation, de la conquête de nouveaux publics, de champs de diffusion toujours plus larges et variés.

Après deux années de crise sanitaire, une étude réalisée par le ministère de la Culture publiée en juillet 2022 indique que 8 Français sur 10 estiment que leur fréquentation des lieux culturels ne sera pas affectée par la pandémie¹³. Néanmoins, le développement des loisirs numériques et des nouvelles pratiques digitales a connu un essor sans précédent : « *les confinements et autres limitations de déplacements ont aussi très largement favorisé le développement des loisirs numériques. En janvier 2022, 44 % des personnes interrogées confirment qu'elles ont pris l'habitude d'utiliser des moyens numériques pour accéder aux contenus culturels (13 % oui, tout à fait ; 31 % oui, plutôt)⁵. Les jeunes (59 % des 15-24 ans et 53 % des 25-39 ans) et les couples avec enfants (54 %) se sont plus que les autres tournés vers ces supports culturels numériques, manifestant ainsi un intérêt accru pour ces nouvelles pratiques.* ».

Expositions virtuelles ou numériques, expériences immersives, XR, NFT, Métavers, visites virtuelles de musées ou d'expositions en ligne : le terme de "numérique" recouvre des réalités très diverses, et relève parfois de contenu culturel, parfois de communication. Preuve de l'intérêt des pouvoirs publics sur le sujet, le Ministère de la culture, *via* les dispositifs France Relance et France 2030, a fait de ces sujets un axe majeur de la stratégie d'accélération des industries culturelles et

¹² Discours de la Ministre en clôture de la 7e édition de "Think Culture", organisée par News Tank Culture :

<https://www.culture.gouv.fr/Presse/Discours/Discours-de-la-ministre-de-la-Culture-Rima-Abdul-Malak-en-cloture-de-la-7eme-edition-de-Think-Culture-organisee-par-News-Tank-Culture>

¹³<https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications/Collections-de-synthese/Culture-etudes-2007-2022/Les-sorties-culturelles-des-Francais-apres-deux-annees-de-Covid-19-CE-2022-6>

créatives¹⁴, avec pour objectif attendu que la France devienne l'un des leaders mondiaux sur les "expériences culturelles de demain".

Développer de nouvelles propositions d'expositions immersives, qui gagnent un nouveau visitorat

Les lieux culturels gérés par la structure Culturespaces¹⁵, comme l'Atelier des Lumières à Paris, les Baux de Provence ou les Bassins de Lumière à Bordeaux attirent, chaque année, plus de 2,8 millions de visiteurs pour un chiffre d'affaires annuel de 14 M€, la billetterie représentant 67% des ressources de Culturespaces, qui ne reçoit par ailleurs aucune subvention publique.

Cet exemple a conduit la Réunion des Musées nationaux (RMN) à créer, en 2019, une filiale 100% dédiée à la création d'expositions immersives, *via* l'appel à projet "valorisation du patrimoine par le numérique" lancé par la Caisse des Dépôts en 2018. L'intuition de départ, c'est que, sans doute, le numérique va transformer la manière de faire et de présenter des expositions : tout d'abord *via* les possibilités nouvelles de médiation numérique dans les expositions, mais ensuite, en permettant de montrer des œuvres "non montrables" en réel (comme du "land art", par exemple, ou des œuvres, telle "*la Joconde*" qui ne peut pas être prêtée).

L'objectif de cette nouvelle filiale est bien de viser un nouveau visitorat, d'élargir le public, attiré par ces nouvelles expositions, pour atteindre ainsi la rentabilité. Deux expositions par an seront ainsi créées, programmées d'abord à Paris puis vendues en itinérance, en région et à l'international - le pari étant que, peu à peu, des structures voient le jour autour de ce nouveau principe d'expositions pour les diffuser (avec également le matériel associé : vidéoprojecteurs, écrans tactiles, grande hauteur sous plafond...) aux États-Unis, au Moyen-Orient, ou encore en Asie. Ces expositions, vendues dans le monde entier, seront à moyen terme une source de financement importante.

Toutefois, si ce type d'exposition draine très clairement un nouveau public, c'est à mettre en regard des investissements très lourds à l'entrée qu'implique leur mise en place.

Le "en ligne" : une nouvelle source d'hybridation des ressources à inventer, sur le temps long

Les modèles économiques autour du numérique restent à ce stade incertains et nous n'avons pas pu réunir de données chiffrées très probantes à ce stade. On peut néanmoins affirmer que développer des ressources financières nouvelles avec le numérique dans toutes ses dimensions se fera nécessairement sur le temps long, d'autant qu'au démarrage il s'agit de centres de coûts - que l'on peut également voir comme des investissements, dont il faudra scruter avec attention les durées d'amortissement et ROI - plus que de sources de recettes au vu de la nécessité de :

- former et/ou d'adapter les équipes à ces nouveaux métiers et compétences, qui ne sont pas toujours préexistants au sein des lieux culturels - il s'agit d'un enjeu managérial lourd, notamment pour les établissements publics peu agiles en matière de ressources humaines ;
- bien distinguer ce qui relève du numérique à des fins de *communication*, de *notoriété* du lieu culturel, du numérique *per se* comme véritable *espace de visibilité pour de nouvelles offres culturelles*, créées spécifiquement pour le digital (visites, médiation en ligne, accès aux

¹⁴ <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Dossiers-de-presse/Strategie-d-acceleration-des-industries-culturelles-et-creatives-innovation-et-culture-face-aux-defis-des-transitions-numerique-et-ecologique>

¹⁵ <https://www.culturespaces.com/>

collections numérisées...). A cet égard, on peut citer l'expérience réussie de la 3e scène¹⁶, vitrine numérique de l'Opéra de Paris, créée en 2015 afin de permettre à un nouveau public de découvrir l'une des institutions les plus prestigieuses de Paris. *A contrario*, ce n'est pas parce qu'on "pose" sur le web une offre culturelle que celle-ci rencontre son public. Ainsi Universcience a produit une version en ligne de son exposition "Renaissances" (ouverte en période de confinement) sans parvenir à attirer du public qui s'est par contre rendu en nombre dans la version in situ.

- s'approprier rapidement les usages du Métavers, univers aujourd'hui majoritairement anglo-saxon, déjà très répandu aux Etats-Unis. Il serait souhaitable que les lieux culturels et oeuvres français puissent trouver leur place, le Métavers étant aujourd'hui un espace plutôt investi par les marques à des fins de marketing, que par des structures culturelles. Cela peut être une opportunité, dans un tel univers encore peu mature, pour les lieux culturels français d'être pionniers après avoir réfléchi à la manière d'investir ce nouvel espace à rayonnement international pour diffuser la culture tout en générant de nouvelles ressources *via* des lieux culturels virtuels. Universcience a franchi le pas en commençant à investir le métavers de manière événementielle d'abord mais à moyen terme pour y diffuser des films de Planétarium (notamment lors de la fermeture de ce dernier pour travaux).

Il nous semble également que le ministère de la Culture, alors que le secteur privé s'est déjà approprié ce nouvel univers, pourrait jouer un rôle de conseil crucial auprès notamment des établissements publics, en partageant les informations et les expérimentations, en diffusant les bonnes pratiques, en soutenant les structures les plus dynamiques - afin de permettre notamment au secteur public de ne pas être trop à la traîne sur ce domaine où "on ne peut pas ne pas".

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Digitaliser son activité et son projet culturel Prendre en compte le numérique dans sa programmation | Recettes de moyen terme ? Innovation Élargissement des publics, notamment jeunes Maîtrise des données | Investissement de départ important Recrutement difficile (salaires...) Obsolescence rapide Maintenance permanente Compétition internationale rude où la France doit trouver sa place / Monde globalisé | Formation des équipes Savoir-faire pointu et/ou nouveau à acquérir et conserver Protection des données des utilisateurs à penser |

¹⁶ <https://chezsoi.operadeparis.fr/3e-scene>

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

Régie directe ou externalisation, les dirigeants des lieux culturels doivent optimiser leurs choix de gestion afin de maximiser les leviers de recettes propres. Qu'il s'agisse d'un café, de la gestion d'un parking ou d'un restaurant, les études de cas ont montré que la régie directe (quand la technicité requise n'est pas trop importante) permet de dégager des marges beaucoup plus grandes. La régie directe a aussi d'autres avantages : elle permet de contrôler son image, la qualité du service et de l'accueil, éléments clé de l'expérience client.

Dans un rapport de 2015 sur l'*Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État*¹⁷, l'Inspection générale des finances (IGF) et l'IGAC (Inspection générale des affaires culturelles), soulignent que « *la gestion en direct (...) vers laquelle certains établissements pourraient être tentés de se diriger, est généralement déficitaire. La gestion déléguée présente l'avantage, du point de vue des établissements, de dégager une ressource stable et, compte tenu de la pression exercée sur le taux de redevance lors du renouvellement des concessions, dynamique* ».

Néanmoins, les entretiens réalisés nous enjoignent à émettre un avis plus nuancé sur cette question, recommandant plutôt un choix possible entre régie directe ou concession, en fonction de la situation de chaque lieu culturel, cette option relevant d'un choix de gestion de la part des dirigeants. Ce choix de gestion dépend, en effet, de la situation en termes de ressources humaines (tous les métiers ne nécessitant pas de connaissances spécifiques et/ou avec de possibles formations), de technicité des sujets, de compétence interne, de la présence ou non d'un lieu favorable à la création d'offres de type restaurant, de la faculté d'horaires d'ouverture étendus... Même si elle est parfois la seule solution possible, l'externalisation *via* le système de concessions est souvent pointée par les opérateurs culturels interrogés comme insatisfaisante, et potentiellement source de conflit avec les occupants de la concession (qualité de la prestation proposée, horaires, adéquation avec le projet culturel et/ou l'image de marque...).

La régie directe : un service aux publics, un contrôle sur l'image et la qualité, gage d'une expérience client réussie

Ce n'est pas nécessairement la meilleure marge qui motive le choix de garder la main sur ces espaces annexes. Avant même de quelconques bénéfices financiers, l'expérience client se fait dès l'arrivée au parking, puis au restaurant, en passant par la librairie. La régie directe permet ainsi un contrôle total, de bout-en-bout, sur ce qui est proposé dans ces lieux annexes.

Ce mode de gestion est souvent choisi lorsque l'activité relève tout d'abord d'un service : ainsi, du côté des théâtres, les bars au sein des foyers représentent plutôt un service aux spectateurs : ils ne sont souvent ouverts qu'aux horaires des représentations, et les recettes couvrent à peine les dépenses (achats et salaire du barman). De fait, ne pas pouvoir disposer de tel lieu de convivialité peut poser problème : au CCNRB (Centre Chorégraphique National de Rennes et de Bretagne), il n'y a ni bar, ni restaurant, ce qui, outre pour le public, est également un souci pour l'accueil des équipes artistiques¹⁸.

Afin d'assurer la satisfaction du visiteur tout au long de sa visite, restaurants comme cafés se doivent d'être en phase avec l'identité culturelle du lieu : prix adéquat par rapport au public qui le

¹⁷ Voir page 22 : https://www.culture.gouv.fr/content/download/251313/pdf_file/2014-M-071-03_Rapport.pdf

¹⁸ Une réflexion est en cours afin de réinvestir une crêperie à proximité

fréquente, identité cohérente, ... Autant de marqueurs qui rappellent, comme le souligne l'équipe de la Forêt Électrique¹⁹, nouveau lieu dédié à la création cinématographique à Toulouse, qu'un restaurant, « *c'est aussi un endroit qui se programme* ». « *Nous ne ferons pas entrer le loup dans la bergerie* », disent les dirigeants du Château de Vaux-le-Vicomte, qui préfèrent garder complètement la main sur toutes les activités ayant lieu au sein du château, soulignant que l'externalisation à un prestataire extérieur pour la gestion des restaurants, déjà pratiquée par le passé, avait été peu concluante²⁰.

De fait, un prestataire extérieur pourra rapidement être tenté d'avoir de meilleures marges en rognant potentiellement sur la qualité, ce qui, *in fine*, viendra ternir la qualité d'accueil générale offerte aux visiteurs. L'exploitation directe permet de garder la main sur les recettes et les dépenses, de garder l'autonomie de décision et de qualité. L'expérience client commence souvent dès le parking où le visiteur gare son véhicule. Le contrôle de la qualité de l'accueil dès le parking permettra d'assurer la satisfaction du visiteur dès le début de sa visite.

La régie directe : meilleure marge, meilleures recettes propres

Dans certains cas, le choix de la régie directe offre beaucoup d'avantages, s'il est maîtrisé : garder une vraie marge, avoir le contrôle, et avoir la main sur le développement des ressources. Pour reprendre notre exemple des parcs de stationnement de véhicules au domaine de Chambord, en termes de ressources humaines, il s'agit d'un métier qui ne nécessite pas de connaissances spécifiques et où une montée en compétence rapide est possible. De fait, l'exploitation en régie directe a permis d'augmenter les marges de façon très significative, de 20 à 80%.

Autre secteur culturel où la régie directe permet un bon taux de marge : les salles de concert de musique actuelle. Ainsi, selon la Fedelima (Fédération des lieux de musiques actuelles), les recettes bar et restauration représentent en moyenne 11% des recettes d'une salle de concert (à mettre en regard des 18% générés par la billetterie et du taux moyen de subvention à 50%), ce qui est loin d'être négligeable²¹.

L'hébergement géré en direct, lorsqu'il s'agit de formes « légères », peut parfois permettre de dégager de bonnes ressources propres. Là encore, l'exemple du domaine de Chambord est parlant : à côté de son hôtel 4*, géré via une concession (*cf. infra*), le domaine de Chambord loue quelques gîtes meublés, permettant à des familles de profiter du domaine. Ce n'est à la fois pas tout à fait la même cible en termes de clientèle que l'hôtel 4*, et ce sont aussi des "investissements" beaucoup plus légers (peu de personnel...). De même, le CCN de Rennes réfléchit à la mise en location de l'appartement que possède le CCN - qui sert à loger les équipes accueillies - sur AirBnB, ce qui permettrait de le rentabiliser dans les périodes où il n'y a pas d'équipes en cours de création et de dégager des ressources propres additionnelles.

L'externalisation : souhaitable pour les investissements lourds ou les sujets trop techniques, mais nécessitant un « rapport de force » avec les occupants

Investir lourdement dans un hôtel ou un complexe d'hébergement peut parfois être hors de portée pour les lieux culturels, qui font dans ce cas appel à un prestataire extérieur pour occuper et commercialiser les espaces, moyennant une redevance annuelle, qui génère également des recettes propres. Par exemple, l'hôtel 4* du domaine de Chambord est géré *via* une concession

¹⁹ <https://laforelectrique.com>

²⁰ À Vaux-le-Vicomte, 35% des recettes proviennent des boutiques, du restaurant ou de la location d'espaces (50% pour la billetterie et 10% pour les subventions).

²¹ https://www.fedelima.org/IMG/pdf/fedelima_chiffres_cles_2019.pdf

par un opérateur privé qui a fait l'investissement de rénovation pour un montant de 15 M€. Le domaine de Chambord reçoit 500 000€ par an de redevances de la part du nouvel opérateur de l'hôtel – vs 50 000€ avec le précédent opérateur -, témoignant de l'importance d'une bonne négociation sur la redevance, et d'une collaboration pas toujours aisée entre le lieu culturel et ses « occupants ». Le Musée des Arts Décoratifs comme le Palais de Tokyo se retrouvent dans une situation quasi identique, avec deux restaurants gérés *via* des concessions. Pour le Musée des Arts Décoratifs, l'ensemble des redevances représente, en fonction des années, entre 6% et 8% des recettes du musée. Cela étant dit, si l'un des restaurants fonctionne très bien, l'autre bat de l'aile – là encore, la situation est quasiment identique entre les deux lieux culturels.

Le modèle de la Chartreuse de Neuville incite également à la prudence sur le montage de ce type de projets. Les opérations ne sont pas toujours sans risque, car les investissements initiaux peuvent être lourds, trouver des exploitants s'avère souvent difficile, et toute crise affecte immédiatement les recettes. Par exemple, le projet de réhabilitation de la Chartreuse a d'abord été construit autour d'un modèle d'investissement par des grands groupes hôteliers basé sur une hôtellerie haut de gamme et un programme immobilier permettant une défiscalisation en « loi Malraux ». Mais, en pratique, la situation géographique de la Chartreuse de Neuville²² ne permet pas de dégager un modèle économique hôtelier suffisamment dynamique, si bien que la structure est à la recherche d'un nouvel exploitant hôtelier à qui les investisseurs « déçus » pourraient revendre leurs lots, alors que la défiscalisation est désormais terminée.

Ces différents éléments nous enjoignent à recommander, lorsque l'externalisation est la solution envisagée par les lieux culturels de :

- envisager des contrats sur des durées peut-être moins longues et/ou des clauses de revoyure régulières, afin qu'une concession qui se passe mal ne vienne pas nuire à l'image du lieu ;
- mettre en place systématiquement un système de commission d'apport lorsque les activités du lieu culturel génèrent du remplissage au sein des hôtels ou restaurants sur le site afin de reconnaître la valeur créée par l'activité culturelle ;
- mener un travail permanent de formation des équipes et de gestion prévisionnelle des compétences afin d'envisager une reprise à moyen terme des activités externalisées ;
- réfléchir éventuellement à la création de filiales, qui peuvent peut-être constituer une troisième voie, plus souple, entre la régie directe et l'externalisation.

²² Située à plus de 35 minutes des grandes métropoles. Voir ici pour en savoir plus : <https://lachartreusedeneuville.org/>

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Régie directe | <p>Maîtrise de l'image</p> <p>Expérience visiteur contrôlée de A à Z</p> <p>Meilleures marges financières si maîtrisé</p> | <p>Technicité parfois grande des métiers</p> <p>Pas le cœur de métier du lieu culturel (et donc problématiques en matière de ressources humaines qui en découlent)</p> <p>Adaptation des locaux</p> <p>Réglementation juridique</p> | <p>Formation des équipes</p> <p>Équipes spécialisées à créer, en dehors du métier "principal" du lieu culturel</p> |
| Externalisation | <p>Confier les sujets techniques à des structures spécialisées</p> <p>Ne pas se disperser sur des activités qui ne relèvent pas de son cœur de métier</p> | <p>Moins bonnes marges financières</p> <p>Difficultés potentielles avec les occupants</p> <p>Hiatus entre le lieu culturel et les occupants (en terme de prix, d'image ou même d'horaires d'ouverture...)</p> | <p>Compétence juridique (pour négocier des contrats, appels d'offres...)</p> |

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

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

De nombreux outils sont à la disposition d'institutions culturelles et patrimoniales mais souvent par manque de ressources humaines qualifiées ou d'accompagnement, ils sont sous-exploités. Une politique globale de l'hybridation permettrait de passer du micro au macro en intégrant des véhicules dont l'étendue temporelle peut permettre en accompagnement dans la durée.

De nombreux outils ou véhicules ont été développés ou créés ces vingt dernières années dans le secteur culturel : le développement du mécénat porté par les lois de 2002 et 2003 ; les fonds de dotation depuis 2008 ; le financement participatif a pris un envol significatif dans le domaine de la culture depuis 2010 ; le développement des legs dans le domaine culturel ; et enfin le capital-risque plus récemment encore.

Ces véhicules arrivent à une certaine maturité pour certains tandis que pour d'autres sont aux débuts de ce qui sera, nous l'espérons, des sources stables de développement des ressources propres d'un établissement culturel dans la durée.

En 2019, France Générosités a estimé la générosité en France (tous secteurs confondus) à 8,5 milliards d'euros, soit 1 milliard de plus que la précédente édition de l'étude sortie sur les chiffres 2015. Cette somme provient de particuliers à 59 % et des entreprises à 41 %. La générosité vers les organismes publics (l'État, ses établissements, les collectivités territoriales...) pouvant recevoir dons et libéralités, représente 7 % du montant global en 2019, pour atteindre 380 millions d'euros. Des sommes non négligeables mais qui pourraient être améliorées.

Le don vient sceller la relation établie entre le donateur et l'institution. Elle en est le symbole.

Le mécénat

À elle seule la question du mécénat mériterait un rapport. C'est l'une des composantes des ressources propres à la fois très connue (le site de l'Admical, association créée en 1979 pour développer le mécénat des entreprises et des entrepreneurs - www.admical.org regorge d'informations utiles sur le sujet), sous utilisée et plus fragile qu'on ne le pense.

Sa fragilité tient en particulier à trois éléments :

- des ressources humaines limitées
- un régime juridique ou fiscal instable
- une image de niche fiscale

Les grandes institutions font plus systématiquement appel au mécénat que les petites à la fois pour des raisons de ressources humaines (manque de formation pour certains, crainte de ne pas être à la hauteur pour les autres ou encore peur de perte de contrôle éditorial) et de capacité à mobiliser. La plupart des grands acteurs culturels ont des équipes internes dédiées au mécénat, ce qui leur

donne un avantage par rapport aux petites structures, sans oublier pour autant qu'elles subissent une concurrence beaucoup plus importante.

Cette barrière à l'entrée des petites structures revient souvent pour celles-ci à créer un "club de mécènes locaux", comme pour la Scène nationale de Saint-Nazaire. Ces clubs participent - et on peut s'en réjouir - à diversifier les publics, si ce n'est pas en apport de ressources. Un ancrage local permet également d'attirer des entreprises mécènes locales pour des apports en compétence. La piste du mécénat collectif est également plus fréquente dans les plus petites entités (plusieurs mécènes – plusieurs acteurs publics ou privés réunis autour d'une même cause).

Le mécénat reste également fragile à cause de l'instabilité législative. Toute modification peut provoquer l'effondrement ou un gel certain du financement prévu. Le cas de la Chartreuse de Neuville est éclairant à ce titre. Un changement dans la législation du code du patrimoine a fait s'écrouler le montage financier. La loi Aillagon a été modifiée encore récemment en 2019. Chaque modification a pour impact un gel des dons et une méfiance plus grande entre les différents acteurs. Le discours politique récent est souvent de caricaturer le mécénat comme une niche fiscale, et c'est tout le contraire. Il faut rappeler que la loi Aillagon, comme l'ancien ministre de la Culture aime le rappeler lui-même, est un impôt majoré et fléché, et non une niche fiscale. Elle permet à un particulier ou à une entreprise de choisir l'objet de son don. La recette fiscale est bien présente, mais ce n'est plus l'État, ou le ministère de la Culture dans notre cas, qui affecte l'impôt, mais l'entreprise ou le particulier, qui le verse directement à l'institution culturelle. De plus, il est majoré de 33 ou de 44 % selon que l'on est un particulier ou une entreprise. Le mécénat est davantage une loi de partage de la gouvernance que de régime fiscal. Selon les chiffres de l'Admical, le mécénat moyen d'une TPE (moins de 10 salariés) aujourd'hui en France est de 800 € ; et pour une PME (entre 10 et 250 salariés) de 4 000 €, d'une ETI de 42 000 € et des très grands groupes de 849 000 €.

Le mécénat est moins une affaire de financement que d'implication de la société civile dans les choix de soutien de l'État. C'est en effet une perte de contrôle sur l'affectation de l'impôt. C'est sans doute pourquoi les ministres peuvent parfois avoir des paroles très dures sur ce sujet et très néfastes pour le développement de l'implication de la société civile dans la culture ou le social.

Crowdfunding ou le financement participatif sous forme de dons

Qu'elles soient grandes ou petites, les institutions culturelles peuvent bénéficier du soutien de donateurs particuliers, qui sont aujourd'hui une source non négligeable de ressources pour des projets d'acquisitions, de restauration de collections, d'actions pédagogiques. Les donateurs peuvent être structurés en Société d'amis ou se mobiliser dans le cadre de financement participatif.

Le financement participatif peut apparaître comme un levier simple susceptible de répondre aux besoins des acteurs des lieux culturels, qu'il s'agisse des grandes institutions au rayonnement international ou des lieux culturels dans les quartiers ou dans la ruralité. Comme pour le mécénat, ce n'est pas une source financière générale mais bien fléchée vers un projet unique.

Dans le cas des musées, par exemple, les campagnes de financement sont souvent ciblées sur la restauration (restauration de la *Victoire de Samothrace* en 2013 au Louvre, les tableaux *Judith présentant la tête d'Holopherne* et *La Mort de Didon* du peintre italien Mattia Preti au musée de Chambéry en 2018) ou l'achat d'œuvres d'art (acquisition du tableau *Le Paon blanc* de Henry Caro-Delvaile Musée basque à Bayonne) et biens patrimoniaux, la rénovation d'espaces d'exposition ou de lieux historiques attachés aux structures culturelles (le site historique de la Bibliothèque nationale de France).

En moyenne, ces campagnes, selon les chiffres de la BPI, ne permettent de couvrir que 50 % du montant du projet, voire moins. L'exemple de la réfection du musée de la Piscine de Roubaix est une illustration plus criante : 190 000 € recueillis en un peu plus d'un an à mettre en regard des 9,3 M€ estimés pour les travaux. Le financement participatif a néanmoins permis de sensibiliser les citoyens aux coûts de financements des lieux culturels et de créer une communauté d'amateurs.

Les intérêts de ce type de financement sont multiples pour les lieux culturels : cela implique généralement une campagne de communication mettant en avant le lieu culturel et participe à mieux le faire connaître. Ces campagnes permettent de fidéliser des donateurs déjà acquis, et d'atteindre un public nouveau et élargi. Pour maximiser la fidélisation, certains lieux culturels offrent des contreparties pour remercier les donateurs comme une visite en avant-première.

Internet et les réseaux sociaux permettent aussi de toucher un public élargi et nouveau, à l'instar du musée d'Aquitaine qui a créé le blog « Pour Montaigne » dans le cadre de l'appel au don pour la restauration du cénotaphe de Michel Montaigne en 2017. Le blog y décrit la campagne et les travaux de restauration réalisés, ainsi que les recherches archéologiques en cours. Pour massifier ces effets, les plates-formes, comme Dartagnans, ou celles mises en ligne directement par certains lieux culturels, comme tousmecenes.fr pour le Musée du Louvre, ou la Bibliothèque nationale de France, ainsi que les marques blanches et cagnottes, sont d'autres moyens de trouver des ressources complémentaires pour les lieux culturels.

Il faut tout de même rappeler les grandes disparités de montants levés entre petites et grandes structures. Selon l'étude réalisée par Mazars pour Financement Participatif France, le montant moyen levé est de 5 000 € pour un projet culturel. Les campagnes de souscription menées par la BnF ont permis de récolter autour de 400 000 € par an pour la restauration du site historique Richelieu, soit un total de 2 M € au total après 5 ans de campagne.

Enfin, un nouveau type de financement participatif a pris la forme d'adoptions. Le donateur associe son don à un objet (un arbre ou un banc à Versailles, une lampe ou une table à la BnF). Ceci permet de rapporter des montants significativement plus élevés, puisque l'objet soutenu peut rapporter entre 1 000 et 6 000 €, par exemple, par donateur. Le don moyen pour une campagne de crowdfunding est de 96 €.

Le don embarqué, l'arrondi en caisse, la borne de don ou le microdon sont autant d'outils qu'un établissement peut mettre en place pour aller chercher la palette complète de dons. La mécanique juridique et financière, parfois un peu lourde, aura sans doute tendance à pénaliser les petites structures par rapport aux grandes qui disposent de services juridiques et financiers développés pour mettre l'ensemble de ces typologies de dons en place.

Le *crowdfunding* reste une source de revenus et contribue à faire connaître son institution auprès d'un public plus éloigné, soit géographiquement - des dons peuvent venir de toute la France et pas seulement de sa ville, mais aussi culturellement - ce ne sont pas spécifiquement votre public de cœur qui procède à un don.

Le développement des legs

Le legs est une libéralité faite par testament au bénéfice d'une personne physique ou morale. Les associations peuvent recevoir des dons et des legs afin de les aider à développer leurs missions sociales. Ils répondent cependant à certains critères pour pouvoir donner droit à une déduction fiscale.

Promouvoir l'obtention de legs, afin de permettre aux lieux culturels d'acquérir de nouvelles ressources financières ou du foncier. C'est une source financière importante. Les legs représentaient 1,353 MDs d'euros en 2020.

Les domaines du social ou du médical sont moins frileux que le secteur culturel dans la recherche de legs. Des journées portes-ouvertes sont organisées annuellement et le mot « testament » n'est pas tabou. Le secteur culturel, sauf quelques exceptions, n'a pas encore mis en place une stratégie systématique de recherche ou d'information sur les possibilités à une personne de léguer. C'est d'ailleurs souvent une surprise quand l'institution est informée d'être le légataire universel d'une personne dont elle ne connaissait même pas le nom.

Les legs sont une formidable source de financement à long terme et durable.

Les fonds de dotation

Le nombre de fonds de dotation a connu une croissance considérable entre la création de ce dispositif en 2008 et 2018. A la fin de 2017, 2 885 fonds de dotation étaient comptabilisés. Une analyse plus fine réalisée par l'Observatoire de la philanthropie estime que plus de 40 % de ceux-ci sont vides ou inactifs. 27% des fonds de dotation ont pour objet la culture et les arts (par rapport à 17% pour les fondations d'utilité publique). En 2018, il est estimé que sur les 1 650 fonds de dotation actifs, seule une dizaine de structures ont un poids économique important. En les comparant aux fondations d'utilité publique, leurs actifs sont près de 20 fois moins importants. Il s'agit d'un véhicule 100% privé puisqu'il ne peut recevoir de fonds publics (sauf dérogation des ministères de l'économie et du budget).

Le Fonds de dotation du musée du Louvre, la plus importante structure capitalisante pour le secteur culturel à l'échelle européenne, est né en 2009 grâce aux revenus issus de l'utilisation du nom du Louvre par le Louvre Abu Dhabi. La licence de marque a été négociée en 2009 à 150 M€ et renouvelée en 2022 pour un montant de 165 M€ . Aujourd'hui, le Fonds de dotation du Louvre a un capital de 270 M€ placés. Le capital est placé et rapporte en moyenne 5,7 M€ par an depuis sa création. Ces revenus sont dédiés à la préservation et la mise en valeur des collections, à la restauration et à la valorisation du patrimoine architectural et paysager, à la transmission et à l'accessibilité au public. Les bénéfices ont permis de soutenir la création du Louvre-Lens et celle du département des Objets d'arts et de soutenir de nombreuses acquisitions. Les Fonds de dotation ont une vocation pérenne et de temps long.

Aujourd'hui, le Fonds de dotation du Louvre envisage même d'investir dans des PME liées au tourisme culturel et de soutenir des travaux de restauration du patrimoine classé, en zone rurale, tel que la basilique gothique de Sainte-Marie-Madeleine de Saint-Maximin-la-Sainte-Baume (Var). Cette ambition nous paraît en phase avec l'analyse que les grands acteurs peuvent grâce à leur poids réunir des sommes considérables que de plus petites structures ne pourraient même imaginer, et qu'ils pourraient servir de « parrain » à une ou plusieurs structures de petite ou de moyenne taille. Les revenus au-delà d'une certaine somme par exemple pourraient soutenir la restauration d'un bâtiment patrimonial en région par exemple. Le Centre des monuments nationaux (CMN) pourrait d'ailleurs servir d'exemple puisque les grands monuments tels que le Panthéon participent à l'équilibre financier de structures moins populaires.

Le capital-risque

Le recours au capital-risque pour soutenir l'investissement culturel permet d'augmenter l'injection de capital dans les industries culturelles et d'assurer à celles-ci un développement rapide.

Créé en octobre 2020, ArtNova est une société de gestion de fonds fondée par Frédéric Jousset, qui finance à la fois des start-up à dimension européenne *via (i)* ArtNova Capital qui investit dans des sociétés à fort potentiel de croissance contribuant à l'écosystème culturel et des projets immobiliers de valorisation de lieux culturels *via (ii)* ArtNova Patrimoine qui prend des participations majoritaires ou minoritaires, aux côtés d'investisseurs privés ou publics comme la BPI ou la Banque des Territoires, dans des lieux patrimoniaux en attente de rénovation et de destination, avec un objectif de rentabilité à terme.

ArtNova est à vocation lucrative et vise à accompagner, par du capital et de l'expertise, la croissance d'entreprises contribuant à transformer l'accès à la culture, avec un impact social mesurable. Son modèle repose sur le fait que la moitié des plus-values est reversée au Fonds de dotation Art Explora, doté de 6 millions d'euros, amené à devenir une fondation à dimension internationale ambitionnant de devenir le « *Greenpeace* de la culture ».

La RMN-GP a postulé à un appel à projets de valorisation du patrimoine par le numérique lancé par la CDC en 2018, et est retenue en 2019. La société RMN-GP Immersif, déjà présentée ci-dessus, est créée en novembre 2020. Le partage du risque sur un marché émergent a motivé la direction de la RMN-GP, qui était prête à se lancer mais sans en assumer l'entièreté du risque. Elle s'est ensuite alliée à un partenaire privé, Vinci Immobilier. Le capital est donc réparti entre la RMN-GP à 53 %, la Caisse des Dépôts à 30 % et Vinci Immobilier à 17 %.

Le capital-risque n'a pas de vocation de service public même s'il peut soutenir des actions de service public. Il impose une liquidité et implique un retour sur investissement. Qu'une partie des investissements soient rentables, non seulement ne nous choque pas, mais peut même inciter une institution culturelle à revoir ses procédés, ses ambitions, le poids de ses investissements et les retours attendus. Cela pourrait pousser les établissements à mettre en place de façon plus systématique une comptabilité analytique en coûts complets par exemple.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis/Besoins |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Mécénat | <p>Recettes</p> <p>Implication de la société civile dans vos projets culturels</p> <p>Diversification des publics</p> | <p>Image de niche fiscale</p> | <p>Une équipe dédiée</p> |
| Crowdfunding | <p>Recettes</p> <p>Implication du grand public dans vos projets culturels</p> <p>Augmentation de son public</p> <p>Contact direct avec son public de donateurs</p> <p>Fidélisation</p> | <p>Mise en place de systèmes de flux financier internes ou si externalisés, frais liés à la prestation et perte de contrôle du contact direct avec le donateur</p> | <p>Une équipe dédiée</p> |
| Fonds de dotation | <p>Outil de moyen à long terme</p> <p>Sources financières stables et durables</p> | <p>Technicité (CA, CI, placements...)</p> <p>Encadrement par un ensemble d'acteurs : experts comptables, commissaires aux comptes, équipes juridiques, sociétés de gestion...</p> | |
| Legs | <p>Recettes</p> <p>Foncier</p> <p>Grande marque de confiance dans l'institution</p> | <p>Technicité</p> <p>Frais de notaires et autres services (immobilier...)</p> <p>Temps long</p> | |
| Capital-risque | <p>Financement de projets</p> | <p>Investissement de départ</p> <p>Technicité des levées de fonds</p> | |

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

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

Pour réussir une stratégie d'hybridation, il importe qu'elle ait une incarnation forte dans l'institution : une incarnation individuelle - un leader qui a une vision de long terme et porte le projet auprès des tutelles et du personnel, qui soit capable de résister aux injonctions parfois contradictoires des tutelles - mais aussi une incarnation collective, notamment auprès du management intermédiaire. Chacun, à son poste, doit pouvoir prendre en main la question des recettes propres, incarner le projet.

La formation des dirigeants et des équipes est donc un point essentiel. Comment choisir entre la multitude des typologies d'hybridation ? Par quoi commencer ? Et qui va le faire ? Dans beaucoup de domaines d'hybridation, un savoir-faire est nécessaire. Nombreuses sont les institutions qui créent ou développent des équipes de trop petite taille, dont les objectifs sont énormes mais la capacité d'action limitée. Il se peut que le responsable de l'institution ne soit pas lui-même en capacité d'évaluer les pistes d'hybridation à poursuivre ou au contraire à abandonner.

La formation des cadres permet d'atteindre aujourd'hui un fort niveau de compétences de gestion financière des équipements culturels pour répondre notamment à un besoin légitime de bonne gestion des deniers publics.

Mais cette formation fait encore l'impasse sur la culture entrepreneuriale, sur ce qu'impliquent le mécénat, le crowdfunding, le développement d'une marque ou d'une stratégie d'ingénierie culturelle, non seulement d'un point de vue technique mais aussi du point de vue de l'attitude managériale, du lien avec la communauté. Le rapport de Steven Hearn consacré à l'entrepreneuriat culturel²³ contient à ce sujet un grand nombre de propositions qui restent adéquates, pour rapprocher le monde de l'entreprise de celui de la culture, et favoriser le développement de "directeurs entrepreneurs".

Il importe de faire rentrer dans le management du monde culturel d'autres compétences d'autres dynamiques. L'expérience du CIAM (Centre international des arts en mouvement)²⁴ est à cet égard plutôt concluante, la structure ayant embauché de nombreux collaborateurs extérieurs au monde culturel, qui ont permis de ressourcer le projet : ceci n'est-il pas la solution pour endiguer l'appauvrissement lié à l'entre soi ?

La formation des dirigeants et des équipes spécialisées est essentielle. Nous pourrions ajouter qu'une formation continue est à prévoir. Parmi les thématiques de formation envisagée, le développement des NFT par exemple nécessite une compréhension fine du blockchain, des droits de propriété, de la valeur d'un bien virtuel. A titre comparatif, l'Italie vient d'interdire à ses institutions culturelles de réaliser des NFT d'œuvres avant d'avoir défini une doctrine nationale. En France, le ministère de la Culture vient de se saisir de ce sujet également. Ce sujet mériterait d'être traité au niveau européen afin de dégager une réponse et des pratiques harmonisées. Le métavers est également un sujet dont les dirigeants d'institutions devront s'emparer afin d'en saisir les

²³ <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-sur-le-developpement-de-l-entrepreneuriat-dans-le-secteur-culturel-en-France>

²⁴ <http://www.artsenmouvement.fr/le-ciam/>

enjeux pour leurs institutions et leurs collections. De façon moins prospective, recourir à un emprunt, comme l'a fait le Grand Palais RMN ou réaliser des placements pour son fonds de dotation nécessitent des compétences spécifiques.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Formation des directeurs et des équipes | <p>Rester à la pointe</p> <p>Idées nouvelles</p> <p>Donne confiance pour lancer de nouvelles formes d'hybridation</p> <p>Budget de formation à utiliser</p> | <p>Changement de culture d'entreprise</p> <p>Lourdeur que peut représenter le changement de culture</p> | <p>Intelligence collective</p> <p>Équipes motivées</p> <p>Climat de confiance</p> |

Orientation 8 : Intégrer un critère d'hybridation des (res)ources dans l'octroi des subventions publiques

La dépendance d'un lieu culturel à une seule (ou à un nombre réduit de) source(s) de financement crée une dépendance au cahier des charges de cette (ces) source(s) et une fragilité en cas de défaillance. Afin d'assurer la résilience du lieu culturel, il importe de l'inciter à diversifier ses types de financement, à la fois publics ou privés. Pour cela, conditionner tout ou partie de la subvention du ministère de la Culture à l'intervention d'une autre tutelle publique et à un financement par ressources propres à hauteur d'un pourcentage minimum (défini par convention par les tutelles), pourrait constituer un déclencheur puissant d'hybridation des financements.

En France, à la différence d'autres pays européens, les subventions connaissent depuis une dizaine d'années une relative stabilité, voire une légère hausse. Pour rappel, le budget exécuté du ministère de la Culture fût de 2,95 Mds€ en 2019 et 3,16 Mds€ en 2020 (incluant des mesures exceptionnelles de soutien liées à la crise sanitaire). En 2019, les dépenses culturelles des collectivités locales furent 3 fois supérieures, autour de 10 Mds€²⁵. Ces subventions (qui couvrent salaires, bâtiments, etc.) jouent un rôle majeur dans la production et la diffusion culturelle, qu'il s'agisse des subventions de fonctionnement et d'investissement, des subventions sur projet, à la fois sectorielles ou transversales.

Toutefois, le nombre d'activités culturelles se multiplie et les coûts qu'elles engendrent sont soumis à une hausse mécanique constante (dû à la croissance des coûts salariaux et/ou des coûts des matières ou de l'énergie, par exemple). Il en résulte que même avec une subvention stable (et tous n'en bénéficient pas nécessairement) les lieux culturels semblent avoir en permanence des recettes qui se situent toujours en-deçà des coûts.

La hausse du budget de la Culture n'étant pas envisageable de manière massive et constante et les urgences climatiques et sociales risquant de créer des tensions sur les budgets de la culture tant au niveau national que territorial, il importe que les lieux culturels s'engagent dans une diversification des sources de revenus - qu'il s'agisse de ressources propres ou de subventions - une hybridation qui renforcerait leur résilience.

Hybrider les subventions publiques, une stratégie souhaitable mais complexe

Chercher à diversifier les financements publics suppose, d'une part, de multiplier les niveaux de tutelles (national, régional, local) impliqués et d'élargir le périmètre thématique en émargeant à des budgets autres que ceux de la culture.

Si, ainsi énoncée, la stratégie paraît simple, son opérationnalisation n'est pas sans poser de difficultés. Disposer de plusieurs partenaires publics implique, en effet, une gouvernance partagée et l'expression d'intérêts et donc cahier des charges différents pour chacun, en fonction de ses compétences propres. Par exemple, dans le secteur du théâtre, un Département va se soucier que des jeunes collégiens fréquentent le théâtre, une Région elle, va plutôt se concentrer sur les lycéens : à chaque strate de financement, ses problématiques et ses demandes. Les directions de lieux culturels devront donc veiller à garder une cohérence d'ensemble de leur projet culturel et à ne pas perdre le cap sous la diversité d'injonctions potentiellement contradictoires.

²⁵ Chiffres extraits de *Repenser les missions du Ministère de la Culture*, Rapport de la Cour des comptes, décembre 2021

Une concertation entre les différents financeurs est donc indispensable et des dispositifs permettant la systématisation des discussions entre les différents niveaux de tutelle sur l'octroi des subventions seraient à mettre en place, sans rallongement des délais, pour obtenir une meilleure cohérence et complémentarité des objectifs de chacun des niveaux de tutelle.

Les financements européens (Europe créative, Erasmus+, Fonds FEDER, Fonds InterReg, etc.) sont souvent négligés par les lieux culturels en raison de la complexité des conditions d'accès et de la difficulté de montage des dossiers ; à tel point qu'il faut souvent recourir aux services de bureau d'experts pour monter les dossiers de candidature et assurer le reporting, avec pour risque sous-jacent le fait que la subvention récompense plus un bon dossier qu'un bon projet, et qu'une partie non négligeable du financement (entre 5 et 10%) serve à rémunérer les cabinets experts.

La multiplication des sources de financement public peut aussi s'opérer en dehors du champ culturel *stricto sensu*. Il pourrait être pertinent pour les lieux culturels de s'intéresser à des financements qui ne seraient pas fléchés "culture". L'Éducation nationale constitue, bien entendu, une première piste, puisque certains projets culturels pourraient s'inscrire dans les objectifs de ce ministère²⁶. La pratique québécoise de prescrire des visites au musée comme remède à des troubles mentaux (désignée par *Art therapy*) ouvre la porte de subvention de type « santé publique ». Les initiatives liées aux droits culturels peuvent solliciter des subventions en matière de cohésion sociale... De nombreuses structures obtiennent des financements liés à la politique de la ville pour mener des actions dans un registre plus proche du champ social que de la culture à proprement parler.

D'aucuns pourraient interroger cette stratégie car elle peut constituer un piège pour les administrateurs des lieux culturels : on peut en effet s'épuiser dans la bureaucratie des multiples dossiers à remplir. Ainsi, par exemple, une scène nationale peut avoir à déposer une trentaine de dossiers de demandes de subventions pour des montants qui cumulés couvrent à peine 15% de ses recettes. Un projet de production de spectacle vivant, qui se déroule souvent sur 2 à 3 ans, peut induire la rédaction de 6 à 8 versions de demandes de fonds publics.

Ces recherches de subventions publiques multiples ont donc des coûts importants induits par des charges de travail supplémentaires ou par des recrutements spécifiques pour pouvoir répondre aux appels à subventions et rédiger les nombreux rapports à rendre au fil du projet et à sa conclusion. Par ailleurs, cette chasse aux subventions peut involontairement pousser l'acteur culturel à étendre ses missions ou ses projets au-delà de ses missions initiales ou de son cœur de métier afin de les obtenir, et ainsi diluer la nature même de son établissement.

Une plateforme unique et intégrée d'introduction de dossier de subvention évitant la production multiple des mêmes informations serait d'une grande aide pour les lieux culturels, surtout si parallèlement des guides d'aide - pas à pas - dans l'établissement du dossier étaient produits et des formations *ad-hoc* dispensées.

Par ailleurs, une coordination des calendriers des financeurs publics permettrait aux acteurs de gagner un temps précieux. En effet, les décalages de dépôts de dossiers amène les acteurs à réajuster les informations au fur et à mesure de l'évolution du projet artistique et culturel (diffusion partenariat, action culturelle,...).

²⁶ Par exemple un des derniers Appel à Manifestation d'Intérêt de l'Éducation nationale portant sur l'innovation dans la forme scolaire pourrait être mis à profit par le secteur culturel:
https://cdcinvestissementsdavenir.achatpublic.com/sdm/ent/gen/ent_detail.do?PCSLID=CSL_2021_2E3WrRgGgP

Veiller à un apport en ressources propres

Les financements publics ne sont pas tout. D'autres sources de financement existent : ressources générées par le lieu ou financement privé, c'est l'objet des autres orientations proposées. Les cahiers des charges des tutelles devraient donc comprendre explicitement l'obligation d'un apport d'un autre niveau de tutelle et/ou de ressources propres, dont le cumul devrait atteindre un plancher ; plancher à définir sur base d'une étude des pratiques actuelles et des potentiels. Cela imposerait aux structures de démontrer leurs capacités à rendre leurs projets financièrement soutenables, à réunir plusieurs partenaires (publics et privés) autour d'un projet et à développer une culture entrepreneuriale dans leur organisation. Cela signifie donc la capacité à travailler de manière collaborative sur un projet pour lui donner du sens sur un territoire.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subventions publiques récurrentes | <p>Stabilité des ressources</p> <p>Reconnaissance institutionnelle</p> <p>Indépendance de création</p> <p>Financement des investissements ?</p> <p>Capacité à aller chercher des financements privés, grâce au socle du financement public</p> | <p>Bureaucratie</p> <p>Multiplicité des subventions</p> <p>Déconnexion potentielle avec les publics (pas toujours) / Moins de prise en considération de ses besoins et attentes</p> <p>Reconduction automatique ce qui n'induit pas de dynamique</p> <p>Obligation de se conformer au cahier des charges avec parfois des injonctions contradictoires des différentes tutelles.</p> | <p>Activité culturelle bien établie</p> <p>Administrateur formé à la demande de subvention</p> <p>Connaissance préalable des arcanes et des personnes en charge des différents "guichets" (difficultés pour les nouveaux entrants)</p> |
| Appel(s) à projet lancé par les pouvoirs publics | <p>Financement de projets spéciaux difficiles impossible à financer sur la subvention classique</p> <p>Financement complémentaire</p> | <p>Difficulté technique pour remplir les documents</p> <p>Flexibilisation / Insécurisation des structures</p> <p>Épuisement des cadres</p> <p>Assèchement des projets culturels (programmation en fonction des appels à projet)</p> | <p>Expertise en montage de dossier (parfois besoin d'externalisation)</p> |
| Ressources propres privées (hors billetterie) | <p>Financement complémentaire</p> <p>Obligation d'ouverture vers le reste de l'écosystème du lieu culturel</p> <p>Source de diversification de l'offre du lieu culturel.</p> | <p>Risque de dispersion de l'activité</p> <p>Risque de réaction négative au sein du lieu face au changement de culture "d'entreprise"</p> | <p>"Culture d'entreprise" ouverte à un esprit entrepreneurial</p> <p>Tutelle favorable à une stratégie d'accroissement de ressource propre</p> <p>Recrutement de profil adéquat avec, le cas échéant, modification de l'organigramme.</p> |

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

Le loto du Patrimoine a fait les preuves de son succès auprès du public. On pourrait par décret, multiplier les tirages au cours de l'année et élargir son périmètre d'action en incluant, selon les tirages, des projets d'investissement liés aux bâtiments des lieux culturels, des projets liés à la conservation des collections, etc. La sélection des projets bénéficiaires serait faite conjointement par la Française des jeux (FdJ) et par le ministère de la Culture.

Les loteries modernes ont été créées pour soutenir des (grandes) causes, le soutien aux victimes de la première guerre mondiale en France, la situation sanitaire au Congo belge pour la Belgique... Et si le patrimoine culturel devenait une grande cause ?

La Française des jeux est l'héritière de la Loterie nationale française créée en 1933 dans le but de venir en aide aux invalides de guerre, aux anciens combattants et aux victimes de calamités agricoles. En 1976 elle est constituée en SA mais l'État, longtemps actionnaire majoritaire, ne détient plus actuellement que 20% du capital. Le chiffre d'affaires de la FdJ est de 2,256 Mds€ mais, après distribution des recettes aux gagnants, taxes et rétribution du réseau de distribution son résultat net est de 294 M€, soit 13%. Son intervention dans des actions sociales (*lato sensu*) s'élevait à 18 M€ jusqu'à l'année dernière, montant qui a été relevé à 25M€. Initialement centrées sur le sport et le sport solidaire, ces interventions se sont élargies à l'égalité des chances, la lutte contre la précarité, le décrochage scolaire. Le patrimoine étant quant à lui soutenu par la Loterie « Mission patrimoine ».

En effet depuis 2018, la FdJ organise une offre spéciale de jeux de loterie "Mission patrimoine", sous forme de tickets de grattage et de tirages du jeu Loto® qui se déroule durant le weekend du Patrimoine. Plus de 100 millions d'euros ont été collectés (28 M€ pour 2021) pour soutenir le patrimoine en péril, soit le montant du prélèvement revenant normalement à l'État, qui pour les jeux dédiés à Mission Patrimoine, le reverse à la Fondation du patrimoine. Parmi les 745 projets sélectionnés à ce jour, 192 sites ont d'ores et déjà été restaurés et 228 sont en cours de restauration. Le 16 septembre, le président Emmanuel Macron a annoncé la poursuite du loto du Patrimoine pour les cinq années à venir.

Les choses se passent différemment dans d'autres pays, avec d'autres formes juridiques et surtout un autre rapport au financement de projets culturels.

En Belgique, la Loterie nationale est une société anonyme de droit public, dont l'actionnaire unique est l'État, qui en dernière instance contrôle toute la chaîne : de la gestion des jeux eux-mêmes jusqu'à la distribution des bénéfices. Sur les 1 241 000 000 d'euros collectés via 6,4 millions de joueurs, 72% sont redistribués aux gagnants. Le solde est partiellement utilisé pour financer le sponsoring et le soutien des grandes causes. Dans le sponsoring 13% est affecté au soutien de projets culturels, avec un retour de visibilité. C'est le Conseil d'administration de la Loterie nationale qui se charge du choix. Pour les grandes causes, l'attribution des fonds passe par le ou les ministères de tutelle.

Le gouvernement britannique a créé en 1994 l'*Heritage Lottery Fund* (devenu *National Lottery Heritage Fund*) qui finance des projets liés au Patrimoine que ce soit au niveau local, régional ou national. Ce fonds est alimenté par le biais du fonds « Good Causes » du National Lottery, la loterie britannique, totalement gérée par un entrepreneur privé : Camelot²⁷. En 28 ans, ce fonds a reçu 46 Mds£ permettant de financer 670 000 projets, petits et grands, partout au Royaume-Uni. Le

²⁷ Camelot est une organisation commerciale qui gère les loteries de plusieurs pays. Au Royaume uni, Camelot est l'opérateur de la National Lottery depuis 1994. Par le biais de la loterie, chaque semaine 30 million de pounds est reversé au Fonds « Good Causes »

National Lottery Heritage Fund a capté 8,6 % des finances de ce fonds, soit 4 Mds£ qui ont financé à environ 26 000 projets liés au patrimoine. La notion de patrimoine est envisagée de manière très large. *“Heritage can be anything from the past that you value and want to pass on to future generations”*²⁸. Les projets soutenus sont extrêmement divers, allant de la création de musée, à la rénovation d’un bâtiment, en passant par l’acquisition d’une collection ou la formation de personnel en charge du patrimoine. Les financements peuvent être très modestes (quelques milliers de £) ou majeurs (plusieurs millions de £). Il est à noter que cette action du *National Lottery Heritage Fund* en faveur du patrimoine est largement communiquée au public par le biais de publicité ou le relais de médias. Elle participe d’une image positive associée la National Lottery entraînant une augmentation du nombre de joueurs.

Ces deux exemples étrangers montrent que le dispositif de la loterie peut être utilisé plus largement au bénéfice de la culture qu’il ne l’est en France. Et dans les deux cas, le soutien à la culture est utilisé, à côté du social, comme un des arguments de légitimation de la pratique des jeux d’argent.

Deux grands types de modalités d’intervention sont observés : d’une part l’alimentation constante d’un fonds qui gère la sélection des projets aidés et l’attribution des financements ; d’autre part l’organisation d’un tirage spécial. Les deux pistes pourraient être étudiées mais le recours à un tirage spécial aurait sans doute le mérite d’attirer de nouveaux joueurs, qui n’auraient peut-être pas eu l’idée de participer mais que la contribution à des projets culturels pourrait mobiliser.

L’idée serait alors d’élargir la portée du loto du Patrimoine (tirage une fois par an) et de créer, par exemple, un tirage mensuel dédié au Patrimoine culturel, tirage qui pourrait être “thématisé” avec une thématique différente chaque mois, permettant d’ajouter à la dimension “chefs d’oeuvre en péril des thématiques telles que la restauration des collections publiques, la formation aux métiers du patrimoine, le patrimoine durable (amélioration de l’efficacité énergétique des bâtiments classés), etc.; ce qui permettrait de donner une meilleure incarnation aux causes culturelles soutenues.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis Besoins |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Créer une loterie du Patrimoine culturel mensuelle | Ressources supplémentaires Appel à la contribution des individus Visibilité de la cause | Incitation à jouer à des jeux d’argent (liées à des phénomènes d’addiction) Diminution (faible !) des montants perçus par l’État | Accord politique Décret |

²⁸ Le patrimoine peut être tout ce qui appartient au passé et que vous appréciez et souhaitez transmettre aux générations futures.

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

Cela présente un double intérêt : d'une part, drainer de nouveaux capitaux dans un contexte de raréfaction des liquidités financières ; d'autre part, permettre aux épargnants de donner un sens à leur épargne en soutenant durablement le secteur culturel français renouveau de la culture française sur leur territoire.

Le contexte financier très contraint, évoqué en introduction de ce rapport, a, paradoxalement, généré une manne sans précédent : la « sur-épargne Covid ». En effet, les restrictions sanitaires ont eu pour effet de contracter la consommation, alors que les mesures de soutien à l'économie ont permis le maintien des revenus, conduisant de fait à la constitution d'une sur-épargne massive²⁹ estimée à plus de 150 milliards d'euros, pour un montant total d'épargne de 500 milliards d'euros. Mais de façon plus générale et hors contexte de crise, la France est un pays d'épargnants (le succès phénoménal du Livret A ou le livret développement durable le confirme) et moins d'investisseurs.

Aussi, sans mobiliser davantage de deniers publics, la création d'un livret d'épargne réglementée spécifiquement destiné au financement hors subvention des lieux culturels, baptisé « Livret C » présente un double intérêt : d'une part, drainer de nouveaux capitaux dans un contexte de raréfaction des liquidités financières ; d'autre part, permettre aux épargnants de donner un sens à leur épargne en soutenant durablement le renouveau de la culture française dans leur territoire. La mise en place d'un tel dispositif suppose deux volets : en amont, la création d'un livret de collecte d'épargne réglementée, sur le modèle du Livret A ou du Livret de Développement durable ; en aval, la structuration de Fonds régionaux de souveraineté culturelle, à la main des Régions, pour dynamiser l'offre des lieux culturels des territoires grâce à un pilotage local.

En amont, la création d'un livret d'épargne réglementée suppose une modification d'ordre législatif, par exemple avec la création d'une section spécifique dans le Code monétaire et financier. Ainsi, il est proposé d'intégrer, après la Section 1 du chapitre 1er du titre II du livre II, consacrée au Livret A, une Section 1 bis consacrée au Livret C, composée de plusieurs articles :

- un L. 221-9 instaurant la possibilité pour tout majeur d'ouvrir un Livret C dans une banque ;
- un L. 221-10 prévoyant l'utilisation des sommes collectées sur les Livrets C via des Fonds culturels régionaux, tels que définis dans le volet aval, avec une clé de répartition permettant une péréquation nationale ;
- un L. 221-11 précisant le taux de rémunération du Livret C, qui serait indexé sur celui du Livret A, avec une majoration pour les placements de long terme, afin de sécuriser la stabilité des ressources mobilisées au bénéfice des acteurs de la culture (par exemple : +25% dès la sixième année et + 50% dès la dixième année), tout en bénéficiant de la même liquidité ;
- un L. 221-12 et un L. 221-12-1 présentant les modalités de contrôle pour la collecte et l'utilisation des sommes déposées sur les Livrets C ;
- un L. 221-13 renvoyant à un décret en Conseil d'État pour régler les modalités d'application de ces différents articles législatifs.

En aval, la mise en place de Fonds régionaux de souveraineté culturelle permettrait un pilotage territorial des sommes collectées, pour des investissements durables dans les lieux culturels à la

²⁹ Selon une note de la Banque de France parue en mars 2022, « en cumul, entre le premier trimestre 2020 et le quatrième trimestre 2021, le surplus d'épargne financière des ménages, calculé comme la différence entre les flux d'épargne financière observés et les flux qu'on aurait obtenus en prolongeant la tendance pré-Covid, est estimé à 175 milliards d'euros, après 113 milliards à fin 2020. » Ces montants sont à mettre en perspective avec les 100 milliards d'euros du Plan de relance, et des 2 milliards d'euros réservés au sein de cette enveloppe à la culture.

maille locale. Cette mesure suppose également une modification d'ordre législatif, avec la création d'une section spécifique dans le Code général des collectivités territoriales, composée d'un article prévoyant le fonctionnement de ces Fonds destinés à financer le développement culturel et notamment les lieux culturels à long terme.

Le système proposé peut soulever des objections surmontables moyennant quelques aménagements. La liquidité du Livret C est en tension avec la stabilité requise pour des investissements durables. Le Livret C, tel que proposé, bénéficie de la même liquidité que le Livret A. Cela représente un fort avantage pour l'épargnant, puisque son argent n'est pas immobilisé pendant une période donnée (les retraits sont possibles à tout moment), même s'il ne peut profiter des taux de rémunération majorés que s'il laisse son argent sur le compte. Cependant, cette liquidité suppose, au niveau global, une collecte massive, de telle sorte que les retraits individuels ne puissent pas compromettre l'équilibre du dispositif. Et pour cause : par son volet aval, le Livret C requiert une stabilité importante pour réaliser des investissements de long terme.

Afin de résoudre cette difficulté, deux modifications peuvent être apportées, de façon non exclusive, au dispositif :

- i. D'une part, une institution financière publique, dont la solvabilité est garantie par l'État, pourrait garantir le Livret C, afin d'assurer la cohérence entre l'amont (les dépôts réalisés par les épargnants) et l'aval (les investissements réalisés par les Fonds culturels régionaux). La Caisse des Dépôts et Consignations pourrait être désignée pour jouer ce rôle, comme elle le fait déjà pour assurer la liquidité du Livret A, ou bien ce rôle de garant pourrait être assumé par un fonds de garantie *ad-hoc* constitué par l'État lui-même et des acteurs du secteur privé qui souhaiteraient soutenir la démarche ;
- ii. D'autre part, la liquidité du Livret C pourrait être contrainte pour l'épargnant. Par exemple, le Livret C pourrait prendre la forme d'un placement à destination des jeunes générations qui serait bloqué jusqu'à la majorité, les intérêts courant du dépôt au retrait. Cette option aurait le mérite de renforcer le soutien des Français envers le financement des lieux culturels, dans une logique de transmission patrimoniale en phase avec les valeurs du secteur.

Synthèse et analyse

| | Avantages | Inconvénients | Prérequis/Besoins |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Créer un livret C | <p>Implication du public localisée sur des lieux culturels en région renforçant un sentiment d'œuvre utile, mesurable et susceptible d'attraction renouvelée pour visiter ces lieux</p> <p>Implication des collectivités territoriales concernées qui peuvent assurer une communication <i>ad-hoc</i></p> | <p>Faible liquidité appelant une garantie</p> <p>Rendement peu élevé</p> | Dispositif d'ordre législatif CoMoFi et CGCT |

Une réflexion à poursuivre...

Le travail entrepris par notre groupe pourrait se poursuivre encore et encore. Ainsi, dans le cadre d'une recherche d'outils de financements nouveaux, **il nous semble que l'Etat pourrait créer un véritable choc des financements et des moyens culturels** en déployant un éventail d'outils de financements et de nouveaux véhicules. Cette panoplie donnerait un sens nouveau au financement public apporté à la culture à travers des dispositifs modernes générant des dynamiques sous réserve que l'environnement réglementaire permette une plasticité des projets des lieux culturels. Les orientations 9 et 10 s'inscrivent dans cette logique avec l'élargissement de la Loterie du patrimoine et la création d'un Livret Culture.

Enfin, d'autres pistes ont été évoquées par notre groupe, elles n'ont pu être creusées.

- Développer les dons de congés payés (chaque année, ce sont 26,6 millions de congés perdus, soit 2,6 milliards d'euros³⁰) et de RTT³¹ au profit des lieux culturels sous réserve que ce dispositif soit compatible avec les nouvelles dispositions concernant le rachat de RTT annoncé par le gouvernement en août 2022
- Élargir le dispositif du congé d'engagement au profit des lieux culturels en renforçant son accessibilité et le financement du dispositif par les entreprises.
- Systématiser l'éligibilité des chèques vacances pour des lieux de culture pour drainer une part employeurs qui serait affectée aux lieux culturels, en faisant une campagne de communication auprès des chèques
- ...

³⁰ Etude sur le Don de congés, MicroDon, 2019

³¹ 69% des Français utilisent l'ensemble de leurs congés.

Conclusion et prospective

Dans ce rapport, nous vous proposons 10 orientations dont certaines, selon nous, permettraient d'améliorer l'hybridation des ressources financières à l'échelle des établissements et d'autres encourageraient la création d'un environnement favorable au sein des pouvoirs publics .

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

Ainsi, la capacité de résilience d'un projet culturel est probablement liée à son niveau d'hybridation, ainsi les lieux à hybridation plus forte pourraient être moins affectés par les chocs tels que la crise sanitaire.

L'hybridation oblige à surmonter certains obstacles pratiques ; il s'agit de questions de gestion des organisations, de simplification administrative, de bonne évaluation des écueils potentiels. Peut-être que le danger le plus fort relèverait de l'éventuelle complexité organisationnelle générée et d'un potentiel effet de dispersion des activités ou des personnes.

Pour que la diversification des ressources fonctionne de façon pérenne et significative, elle doit faire partie intégrante du projet culturel, entraîner une évolution de l'organisation et être traitée comme un sujet stratégique. La mise en œuvre de l'hybridation nécessite, notamment, que les responsables de projets culturels et leurs équipes soient formés spécifiquement, ***que l'environnement législatif et réglementaire soit stabilisé et qu'un dialogue soit organisé avec les financeurs. Il appartient aux pouvoirs publics de faciliter l'hybridation des ressources des lieux culturels*** en partant de l'idée que chaque projet pourrait, autour d'un axe culturel, développer un certain nombre de ressources avec une certaine plasticité du projet d'établissement.

L'hybridation est une évolution des organisations qui ne doit pas se faire au détriment du projet culturel. Pour éviter l'écueil d'une dispersion, le projet doit être fort et bien défini, il constitue le cœur d'une hybridation réussie. Ainsi l'évolution vers un modèle hybride est attachée à la singularité de chaque établissement et vient la renforcer.

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

L'aménagement d'un cadre de politique culturelle facilitateur, l'évolution des pratiques, des organisations, les changements des regards pour aller vers une hybridation des modèles des lieux culturels sont certes des chantiers conséquents. Concrètement, ils ne paraissent pas hors de portée lorsqu'ils sont envisagés un par un. C'est par un mouvement d'ensemble porté à des échelons politiques autant par les élus que les professionnels qu'ils pourront se réaliser. Ce mouvement que nous envisageons comme un futur souhaitable et avec optimisme amènerait à étendre le terrain de jeu des lieux culturels en les ouvrant plus largement encore.

Bibliographie

Benhamou Françoise, L'économie de la culture, Collection Repères, Editions la découverte, 8^e édition, 2017, 128p

Chantepie, Philippe, Economie du cinéma, Collection : Repères; Editions La Découverte, 2021, 128p

Cour des comptes, *Repenser les missions du Ministère de la Culture*, Rapport de la Cour des comptes, décembre 2021

DC Research, Taking Charge, Evaluating the Evidence : the Impact of Charging or Not for Admissions on Museums, Final Report, Association of Independent Museums, August 2016

Eidelman Jacqueline, Céroux Benoît, La gratuité dans les musées et les monuments en France, Culture études 2009/2 (n°2), pages 1 à 23

Ginsburgh Victor, Article « Droit d'entrée » in Dictionnaire de muséologie, Editions Armand Colin, 2022 (compléter la ref)

Hearn Steven, Rapport sur le développement de l'entrepreneuriat culturel en France, 25 juin 2014
<https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-sur-le-developpement-de-l-entrepreneuriat-dans-le-secteur-culturel-en-France>

Heritage Lottery Fund, Annual Report and Account for the Year ended 31 March 2017
<https://www.gov.uk/government/publications/heritage-lottery-fund-national-heritage-memorial-fund-lottery-distribution-annual-report-and-accounts-for-the-year-ended-31-march-2017>

Kancel Serge, Baudouin Frédéric, Herody Camille, Lamboley Claire, *Evaluation du développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat*, Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires culturelles, mars 2015

Loots Ellen, Betzler Diana, Bille Trine, Borowiecki Karol Jan, Lee Boram, New forms of finance and funding in the cultural and creative industries. Introduction to the special issue, Journal of Cultural Economics (2022) 46:205–230

Mairesse François, Le Musée hybride, Collection Musées monde, La documentation française, 2010, 208p

Mairesse François, Tobelem Jean-Michel, Vessely Pauline, *Musées et bibliothèques : vers de nouveaux modèles économiques et de gestion ?* In Yann Nicolas, Modèles économiques des musées et bibliothèques, Musées-Monde, La documentation française, 2017, 143p

L'économie de l'immatériel, la croissance de demain, Maurice Lévy et Jean-Pierre Jouyet, La documentation française, 2006

Économie du patrimoine culturel, Françoise Benhamou, La découverte, 2012-2019

Revue de liens

<https://tousnosprojets.bpifrance.fr/Observatoire>

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/financement-participatif>

<https://financeparticipative.org/barometres-crowdfunding/>

https://financeparticipative.org/wp-content/uploads/2020/02/BAROMETRE-CROWDFUNDING_2019_MAZARS-FPF.pdf

<https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Signature-d-un-accord-intergouvernemental-par-Roselyne-Bachelot-Narquin-ministre-de-la-Culture-et-Mohamed-Al-Mubarak-president-du-departement-de>

<https://www.info-legs.fr/legs/>

<https://www.francegenerosites.org/ressources/panorama-national-des-generosites-2021/>

<https://www.icom-musees.fr/ressources/lintelligence-des-musees-t-elle-un-prix-la-nouvelle-donne-de-ingenierie-culturelle>

<https://www.expertisefrance.fr/actualite?id=814711>

Annexes

Annexe 1 -Lettre de mission (fictive)

Ministère de la Culture

3, rue de Valois

75001 PARIS

Paris, le 6 décembre 2021

Mesdames et Messieurs les Auditeurs de la 3^{ème} session du CHEC, membres du G4,

Lettre de mission

Chers auditeurs, chères auditrices du CHEC,

Alors que nous traversons, depuis 2020, une crise sanitaire sans précédent, qui a amplifié les transitions déjà amorcées du fait de l'accélération de la mondialisation (transitions écologique, numérique et culturelle), le Ministère de la Culture a soutenu, dans la durée et « quoiqu'il en coûte » l'ensemble des acteurs de la chaîne culturelle. L'« exception culturelle » française a ainsi pu perdurer.

Le Ministère de la Culture a, dans ce contexte, engagé de vastes plans de relance afin que le secteur culturel puisse s'armer pour être mieux à même d'affronter plus sereinement les défis à venir. La question du financement est, plus que jamais, la clé de voûte de notre édifice culturel et, dans le basculement du siècle, l'hybridation des ressources des lieux culturels devient un impératif susceptible de leur permettre d'organiser leur résilience pour, le cas échéant, faire face à de nouvelles crises et assurer leur pérennité.

Le financement des lieux et des projets culturels qu'ils abritent doit donc, désormais, découler de modèles tout à la fois plus agiles, plus équilibrés, et sans doute plus dynamiques. Dans la plupart des cas, l'hybridation est soit le fruit d'une histoire particulière, généralement celle d'une initiative privée (Royaumont, Chantilly, UCAD...) soit une nécessité lorsque les financements publics ne sont pas au rendez-vous. Ce type de modèle est très répandu dans certains pays, surtout les anglo-saxons où la puissance publique est moins investie.

Le Ministère de la Culture doit également anticiper son rôle et sa place dans ces changements. Il ne s'agit pas ici de trouver des recettes de substitution à ce qui serait un éventuel désengagement de l'État - le projet de loi de finances 2022 traduit d'ailleurs un fort volontarisme politique de soutien à cet égard - mais plutôt d'examiner comment le financement de la Culture, combiné à l'expertise de ses agents,

accompagnerait aux mieux les lieux culturels vers des modèles économiques plus dynamiques et durables.

Dans cette perspective, vous vous attacherez à dégager des solutions aux problématiques suivantes :

- L'hybridation est-elle possible/souhaitable pour le fonctionnement comme pour l'investissement ?
- Quelle place donner au développement de ressources hybrides publiques/privées (quel impact sur les législations, formes juridiques, gouvernance des structures, le cas échéant) au sein de structures majoritairement dépendantes de financements publics ?
- Existe-t-il une partition vertueuse assurant une dynamique (modèle hybride) et une stabilité (modèle public) ?
- A l'instar du mix-énergétique accompagnant la transition écologique, un mix-sources de financement peut-il être préconisé pour maximiser l'effet de levier sur l'argent public et accompagner la transition des lieux culturels ?

A partir d'une analyse de terrain auprès d'acteurs publics et privés du secteur culturel, des industries créatives et du domaine de l'Économie Sociale et Solidaire, vous vous attacherez à identifier les modes de financement hybrides envisageables dans un secteur en évolution constante et formulerez des recommandations à partir de vos réflexions stratégiques. Dans la perspective d'une soutenabilité à long terme, il s'agit d'identifier les modèles économiques capables d'irriguer le projet culturel en assurant la souplesse nécessaire à sa pérennisation.

Pour ce faire, vous :

- appuierez votre travail sur une bibliographie tant française qu'étrangère.
- analyserez, dans leur variété, les mécanismes de financement de lieux culturels représentatifs, en mettant en évidence les avantages et les inconvénients de chaque modèle ainsi que les opportunités de duplication et de passage à l'échelle.
- rencontrerez un panel représentatif d'agents des administrations centrales, déconcentrées et décentralisées, des acteurs publics et privés du secteur culturel, des industries créatives et du domaine de l'Économie Sociale et Solidaire, afin d'identifier les soutiens et les freins éventuels à une hybridation plus poussée des modèles économiques des lieux culturels. Vous examinerez avec eux, sur la base d'exemples réussis, mais aussi à la lumière d'échecs de quelle manière les fonds publics peuvent être optimisés quand ils sont combinés avec des fonds privés.

Votre constat sur l'État du financement et l'hybridation des projets culturels devra reposer sur l'analyse de cas concrets particulièrement significatifs au regard de la problématique.

Après avoir ainsi recensé les ressources économiques possibles, les pratiques liées à leur mobilisation et leur panachage, vous en tirerez différents mix possibles en précisant les performances et pertinence respectives. Vous mettrez en regard les modes d'analyse appliqués par les agents des pouvoirs publics afin de confronter ces deux grilles de lecture. Vous leur donnerez des outils pour mieux appréhender et accompagner l'hybridation des financements.

Afin que ces travaux puissent être utiles au ministère de la Culture et à ses agents, vous voudriez bien me faire parvenir vos conclusions sous forme de pistes d'évolution de la position du Ministère dans ce domaine au plus tard en septembre 2022.

Vous remerciant de bien vouloir assumer cette mission, je vous prie de recevoir, chers auditeurs, chères auditrices du CHEC, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La Ministre

Annexe 2 - Guides d'entretien

Financeurs publics

- Quel est le taux moyen d'hybridation des structures que vous soutenez ?
- Cela fait-il partie des cahiers des charges ? Fixez-vous des objectifs à ce sujet ?
- Globalement constatez-vous un dynamisme des structures et lieux culturels à diversifier leurs sources de financement ?
- Comment percevez-vous l'hybridation des ressources, de quoi cela témoigne-t-il de la part des dirigeants de ces structures ?
- Auriez-vous tendance à vouloir diminuer vos financements lorsque vous constatez qu'une structure développe beaucoup de recettes propres ?
- Quels types de recettes propres doivent être développées en priorité : mécénat, billetterie, boutiques, restaurants...? Pourquoi ?
- Recevez-vous vous-mêmes des instructions de vos hiérarchies à ce sujet ? Si oui de qui ?
- Y a-t-il des pistes de ressources propres qui pour vous sont inadmissibles ?

Directeurs de structures culturelles

- Quelle est la structure des revenus du lieu ?
- Quels sont les secteurs générateurs de gains et ceux générateurs de pertes ? Comment se fait la consolidation des gains et des pertes ?
- A-t-elle évolué au cours des 5/10 dernières années ? Pourquoi ? Avec quels impacts sur les revenus eux-mêmes mais aussi sur les activités et sur les RH (nouveaux collaborateurs ou nouveaux prestataires car nouveaux métiers) ?
- Comment les changements ont-ils été mis en œuvre ? Quel fut l'impact sur le soutien de la gouvernance ?
- A quoi ont été consacré, ou sont consacrés, les revenus supplémentaires issus de l'hybridation des ressources (grand pot commun ou activités spécifiques) ?
- Au vu des résultats et des éléments de contexte, de nouvelles évolutions de la structure des revenus sont-elles envisagées dans les 5 prochaines années ? Lesquelles ? Pourquoi ?
- La structure a-t-elle des actifs propres (fonciers mais pas seulement) qui permettraient de générer des revenus supplémentaires ?

Annexe 3 - Liste des entretiens menés et personnes rencontrées

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui nous ont accordé de leur temps et ont ainsi contribué à enrichir le contenu de ce rapport :

Pouvoirs publics & financeurs de lieux culturels

Stefano Arnaldi – Directeur de la culture de la Ville de Reims

Stéphanie Carnet – Conseillère pour la danse, la musique et l'économie du spectacle vivant, DRAC Bretagne

Mélanie Joder - Directrice, Direction du Budget, Ministère de l'Économie des Finances et de la Relance

Hélène Szarzynski, chargée de mission « Modèle économique des opérateurs », Ministère de la Culture

Lieux & structures culturelles

Chloé Béron - Directrice générale du CIAM (Centre international des arts en mouvement, Aix-en-Provence)

Sylvie Corréard – Directrice générale – Musée des arts décoratifs (MAD)

Béatrice Hanin – Directrice – Scène nationale de Saint-Nazaire

Jean d'Haussonville – Directeur général, Château de Chambord

Alexandre de Vogüé – Directeur du mécénat et des relations extérieures, **Guillaume Housse**, responsable des partenariats, **Chateau de Vaux-le-Vicomte**

Céline Gallet – co-directrice du Centre national chorégraphique de Rennes et de Bretagne, collectif FAIR-E

Edouard Guyot – propriétaire, restaurateur et exploitant du Château de Vaux (Aube)

Christopher Miles – Directeur général, Direction de la création artistique, ministère de la Culture

Alexia Noyon – Directrice générale - Chartreuse de Neuville (Hauts-de-France)

Vincent Poussou – Directeur des publics et du numérique à la RMN, président de la filiale Grand Palais Immersif

Agnès Salson – cofondatrice du cinéma La Forêt Électrique (Toulouse)

Delphine Samsoen – Directrice générale, Centre des monuments nationaux

Universitaires

François Mairesse – muséologue, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, auteur de nombreux ouvrages et articles consacrés à la muséologie, la médiation culturelle et l'économie de la culture