

**LE MINISTRE DES FINANCES ET
DES COMPTES PUBLICS**

**LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DU
REDRESSEMENT PRODUCTIF ET DU
NUMÉRIQUE**

**LA MINISTRE DE LA CULTURE ET
DE LA COMMUNICATION**

**LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU
BUDGET AUPRÈS DU MINISTRE DES
FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS**

Paris, le

01 AOÛT 2014

A

Madame Marie-Christine LEPETIT
Chef du service de l'Inspection générale des
finances

Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection générale des
affaires culturelles

Nos réf : TR/1584/ONI

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

Le Gouvernement s'est fixé une nouvelle ambition pour une action publique plus cohérente et plus efficace, inscrite dans le cadre du redressement de nos finances publiques. Pour assurer dans la durée la cohérence et l'efficacité de l'action publique, il a décidé de s'engager dans un travail d'évaluation des politiques publiques et de simplification.

La politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État est un des thèmes d'évaluation retenus.

Les conditions de financement des organismes culturels de l'État se sont en effet profondément modifiées au cours de la dernière décennie. Le montant des subventions de fonctionnement versées aux opérateurs sur la période 2002 – 2012 a été, en euros et à périmètre constant, quasi stable (+1,3 %), alors que leurs ressources propres ont augmenté de plus de 24 % sur la même période, pour couvrir la croissance de leurs besoins de financement. Le contexte budgétaire impose d'examiner comment poursuivre dans cette voie tout en sécurisant l'équilibre financier des organismes culturels de l'État, dans le respect de leurs missions de service public.

.../...

L'évaluation portera sur l'analyse de l'évolution au cours des dix dernières années des différentes ressources propres des organismes culturels relevant du ministère chargé de la culture (billetterie, commercialisation d'espaces et produits dérivés, mécénat, valorisation du patrimoine immatériel, autres ressources). Elle définira les marges de manœuvre et les leviers encore disponibles et compatibles avec les missions de service public des établissements ; une attention plus particulière sera portée à la valorisation du patrimoine immatériel.

La coordination de cette évaluation est confiée au Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication, en étroite collaboration avec les directions générales des patrimoines, de la création artistique et des médias et industries culturelles et les responsables des organismes culturels concernés. Madame Claire Lamboley a été désignée auprès de lui comme experte de haut niveau par arrêté du Premier ministre pour y participer comme responsable opérationnelle, aux côtés des inspecteurs généraux que vous voudrez bien désigner pour mener cette évaluation à bien. Les travaux de la mission d'évaluation pourront s'appuyer sur l'expertise de l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE).

En qualité de responsables opérationnels de cette évaluation, vous en mènerez les travaux conformément aux objectifs suivants :

1. **Dresser un bilan rapide des actions de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État.** Certains établissements, tels que le musée du Louvre, le château de Versailles, le Centre des monuments nationaux ou encore l'Opéra National de Paris, ont développé des politiques dynamiques et ont su tirer le meilleur parti de l'exploitation du potentiel économique de leur patrimoine matériel et immatériel. D'autres structures, quoique plus modestes, sont également parvenues à mettre en place des actions efficaces.

Vous retracerez l'évolution des subventions publiques et des ressources propres des organismes culturels depuis le début des années 2000, et vous analyserez les stratégies mises en œuvre pour développer les ressources propres.

2. **Questionner les coûts, les potentialités et les limites de la politique de développement des ressources propres.** Vous analyserez les leviers utilisés par les organismes culturels et les moyens consacrés au développement de leurs ressources propres, et vous en évalueriez les limites. Vous analyserez dans ce cadre la manière dont le développement des ressources propres et la poursuite de la croissance de l'activité des organismes s'articule avec la contrainte pesant sur les emplois publics.

Vous évalueriez la sensibilité des ressources propres à la conjoncture économique.

Vous évalueriez en particulier les marges de manœuvre des politiques tarifaires des organismes culturels, en analysant l'élasticité de la fréquentation au prix et l'impact de la politique tarifaire sur l'accès du plus grand nombre aux équipements culturels. Les conditions économiques, juridiques et pratiques de mise en œuvre d'une plus forte diversification de la politique tarifaire seront précisées, afin d'éviter les phénomènes de renoncement à payer et de capter d'éventuels gisements inexploités de consentement à payer.

3. **Proposer des leviers complémentaires de développement de ressources propres.** Vous chercherez à identifier toutes les démarches favorables au développement de ressources propres : simplifications, création d'outils partagés, mutualisation, transfert de bonnes pratiques,

La richesse de l'expertise et du savoir-faire des organismes culturels français et de leurs équipes est reconnue au plan international. Les conditions d'une plus forte valorisation de cette expérience à l'international seront étudiées, en lien avec la mission confiée à Monsieur Musitelli sur le domaine du patrimoine.

.../...

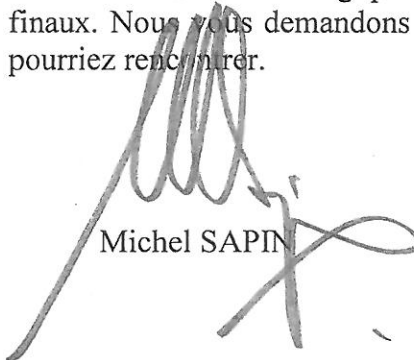
Les conditions de valorisation du patrimoine matériel et immatériel, dans le respect du caractère public de l'activité seront examinées, de même que les potentialités de modes de financement innovants tels que le financement participatif par exemple.

Vous analyserez la pertinence du développement de ces ressources, procéderez à une première estimation des gains potentiels associés, et préciserez les modalités de leur mise en œuvre (outils, procédures, cadre éthique, calendriers, etc.).

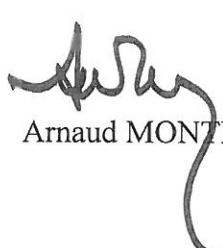
Vos recommandations porteront à la fois sur les grands établissements et sur les établissements de taille plus modeste et prendront en compte les particularités propres à chacun des secteurs concernés (spectacle vivant, musées, patrimoine,...). Elles préciseront si nécessaire, y compris en termes organisationnels, les modalités les plus adaptées de l'accompagnement par le ministère de la Culture et de la Communication du développement des ressources propres de ces organismes, afin d'inscrire cette démarche dans la durée.

Vous établirez un rapport d'étape d'ici la fin décembre 2014. Les scénarios de transformation devront faire l'objet d'un rapport remis d'ici février 2015

Le SGMAP est chargé de vous accompagner sur le plan méthodologique et de vous apporter les appuis dont vous pourriez avoir besoin aux deux grandes étapes du processus évaluatif : la réalisation d'un diagnostic documenté et la définition de plusieurs scénarios de transformation. Vous veillerez à associer les parties prenantes à vos travaux, notamment en les faisant participer au comité de pilotage de l'évaluation. Les scénarios que vous envisagerez tiendront compte, le cas échéant, des possibilités offertes par la technologie numérique et s'inscriront dans une logique de simplification, notamment du point de vue des bénéficiaires finaux. Nous vous demandons de nous alerter, ainsi que le SGMAP, de toute difficulté que vous pourriez rencontrer.



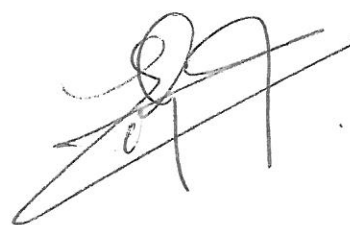
Michel SAPIN



Arnaud MONTEBOURG



Aurélie FILIPPETTI



Christian ECKERT

Copie :

Mme Claire LAMBOLEY, Chargée de Mission auprès du secrétaire général du ministère de la culture et de la communication ;

M. Jean-François COLLIN, Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication.