

FINANCEMENT DES INSTITUTIONS CULTURELLES ET QUESTIONS TARIFAIRES

Séance du vendredi 21 novembre 2025

Intervenante : Sophie Cras, historienne de l'art spécialiste des relations entre art et économie, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et co-directrice de la Chaire Delphine Lévy.

Introduction

Yaël Kreplak revient sur les questions des enquêtes/études des publics et la nécessité de bien savoir ce que l'on cherche en amont afin de bien calibrer ce que l'on veut trouver, en sachant aussi que des éléments peuvent émerger au cours des enquêtes. Comment cette question des enquêtes/études de publics pourrait être creusée au sein de la Chaire pour les prochaines années (groupe de travail ?) ?

La séance d'aujourd'hui s'inscrit dans la continuité des réflexions menées lors des séances précédentes et permet de souligner l'importance de l'aspect économique. En effet, il est nécessaire d'avoir les moyens de mettre en œuvre des actions envers les publics. Plusieurs questions se posent : que paie-t-on dans un billet d'entrée de musée ? Où va cet argent ? A quoi sert-il ? **Ce n'est pas facile d'avoir des données sur ces sujets**, des « chiffres frais ». Il y a toujours une forme d'opacité : est-elle réelle ou de perspective ?

C'est une réflexion très intéressante mais avec **des données très anciennes**. Ce qui a posé problème notamment lors de la séance de l'an dernier où la discussion s'est exclusivement orientée sur la gratuité, sujet très clivant et qui polarise la conversation.

Pour Sophie Cras, **tout est question de périmètre et de point de vue**. Chacun a ses propres budgets et impératifs : budget du visiteur, budget de l'institution (qui dépend du reste de ses dépenses et de ses ressources), budget des pouvoirs publics (État, collectivités territoriales...) qui donnent une grande partie des ressources. Il y a aussi le point de vue du citoyen, dont le statut est différent de celui des visiteurs, qui paie des impôts et contribue au financement des musées. C'est l'ensemble de la fiscalité qui permet de financer, il n'y a pas de fléchage. En fonction du périmètre, on ne pose pas les questions de la même manière et on ne prend pas les mêmes données.

Cette contribution s'inscrit dans la manière dont l'idée de musée s'est transformée à partir de la Révolution française. Le musée n'est pas vu comme une charge pour l'État mais comme un investissement : il est associé à l'idée de la construction d'une identité nationale autour d'un patrimoine partagé. A la relecture des textes, on remarque aussi l'idée que le musée va rapporter de l'argent par la formation des acteurs de l'économie (ouvriers, artisans, etc.), car elle repose à ce moment sur des formes de design : mobilier, bibelots, vente de produit de luxe ou encore textiles de luxe. L'économie du pays repose donc sur des savoirs associés à l'esthétique et au goût. Les musées, en favorisant l'innovation et l'élévation au goût et l'éducation, sera un moteur économique au XIXe siècle. Cette vision du musée disparaît pendant l'entre-deux-guerres, et sera complètement oubliée après la Seconde Guerre mondiale au profit de la question de la mémoire. Les secteurs du luxe et du tourisme (l'image de marque de la France) constituent aujourd'hui le moteur de l'économie française.

La réalité est que le musée reste un acteur de l'économie, par sa capacité d'enrichir un storytelling autour d'un patrimoine des objets, et par le tourisme. La question du rôle du musée se pose : il a une position d'acteur économique à prendre en compte, et même s'il n'est pas rentable à son échelle, cela ne veut pas dire qu'il n'est pas rentable pour une industrie, un territoire ou un État. L'enjeu est donc de mesurer l'impact de son existence sur l'économie d'un territoire. Deux sociologues, Luc Boltanski et Arnaud Esquerre, ont écrit sur la question de la création des richesses dans les pays européens depuis le dernier quart du XXe siècle et comment la culture, la création de fondations et de musées, la patrimonialisation et le tourisme génèrent un profit (ils ont en commun de reposer sur l'exploitation du passé).

Le financement des institutions culturelles

Un premier tour de table permet de partager quelques exemples de financement d'institutions culturelles :

- **Palais de Tokyo** qui est une SASU (et qui ne possède pas de collections permanentes). Ses ressources proviennent en majorité du mécénat et de la valorisation des espaces, des concessions de l'ingénierie, la billetterie. Ses dépenses sont inférieures à ses recettes.
- **Le Département de l'Isère**, qui est le département qui possède le plus de musées en France (11 musées gratuits) a vu son budget augmenter de 44% en 2024.
- **Paris Musée** partage ses ressources propres à l'échelle de son réseau et la Ville de Paris aide aux acquisitions. Se pose la question des coûts de la réduction de l'impact écologique, par le remploi de matériaux par exemple.
- **Musée de Villeneuve lez Avignon** appartenant à une municipalité mais dont la conservation est déléguée au conseil départemental : les agents d'accueil sont des agents municipaux mais il n'y a aucune ligne dédiée sur le budget de la mairie, c'est englobé ailleurs.
- **Fondation Arp** dont les ressources proviennent principalement des expositions, prêts et authentications d'œuvres. Une différence des ressources publiques est observée en fonction des acteurs politiques au pouvoir. La billetterie représente une part faible des ressources propres (la fondation est ouverte 3 jours par semaine avec 2 personnes qui y travaillent à temps plein).

Ce partage fait apparaître un certain nombre d'éléments, issus notamment de rapport d'activité, qui caractérisent le financement des institutions culturelles :

- Volet « Recettes »
 - Ressources publiques (subventions)
 - Ressources propres (billetterie sur place et en ligne, mécénat et partenariats, location/privatisation d'espaces, produits d'édition, produits dérivés, monétisation d'une expertise/authentification de l'œuvre d'un artiste, recettes liées aux concessions, etc.)
- Volet « Dépenses » (masse salariale, programmation culturelle et artistique, moyens généraux, communication et développement, éditions, publics, collections, frais immobiliers, etc.)

La part des subventions publiques et des ressources propres varient d'une institution à l'autre, ainsi que les statuts juridiques des structures (société par actions simplifiées de droit privé, établissement public à caractère administratif, musées départementaux, musées municipaux, fondations, etc.).

Plusieurs questions émergent de cette présentation d'exemples : quel est le pourcentage des dépenses consacrés à l'entretien des bâtiments ? aux publics ? à la préservation et l'enrichissement des collections ? Quel coût des prêts ? Certaines institutions privées font payer beaucoup plus cher le prêt de leurs œuvres que les acteurs publics.

La particularité des réseaux de musées est également évoquée avec la mutualisation de moyens (réserves, ateliers...) et les ressources propres partagées en commun.

Enfin, la discussion soulève une problématique : comment intégrer la RSO dans les financements et les rapports d'activité ?

Le financement des institutions culturelles et mémorielles du ministère des Armées et des Anciens combattants

Alexandra Derveaux a présenté l'exemple du ministère des Armées et des Anciens combattants. Deuxième acteur culturel de l'État, le ministère (via sa direction de la mémoire, de la culture et des archives – DMCA) est responsable d'un important patrimoine culturel et mémoriel en France et à l'étranger : 290 nécropoles nationales, 10 hauts lieux de la mémoire nationale, 3 musées nationaux et 15 musées d'arme, une centaine de monuments historiques.

La DMCA a plusieurs missions : l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'ensemble du ministère des Armées et des Anciens combattants en matière de mémoire, de culture ainsi qu'en matière d'archives de la défense et de bibliothèques, ainsi que la tutelle de 4 établissements publics : le musée de l'Armée, le musée national de la Marine, le musée de l'Air et de l'Espace et l'office national des combattants et des victimes de guerre (ONaCVG). Les missions de la DMCA relèvent de 2 programmes budgétaires¹ : « Reconnaissance et réparation en faveur du monde combattant mémoire et lien avec la nation (169) » et « Soutien de la politique de la défense (212) ».

L'entretien, la restauration et la valorisation du patrimoine mémoriel du ministère des Armées et des Anciens combattants sont financés via le programme 169, précisément sur l'action 09 « Politique de mémoire ». En 2024, 7,15 millions d'euros de crédits ont été alloués au financement des lieux de mémoire du ministère. En outre, le ministère des Armées et des Anciens combattants apporte un soutien financier (subventions) à des projets liés au patrimoine mémoriel des territoires : restauration de monuments aux morts, création ou modernisation d'équipements mémoriels (musées, centres d'interprétation, mémoriaux), actions de valorisation (programmations culturelles, pédagogiques et scientifiques de lieux de mémoire...). Ce soutien a représenté 1,74 millions d'euros de crédits alloués en 2024.

En matière de politique muséale, les trois grands musées nationaux du ministère sont soutenus financièrement dans leurs projets de modernisation et dans leurs moyens de fonctionnement, via le programme 212 - action 08 « Politique culturelle et éducative ». En 2024, 71 millions d'euros ont été alloués aux 3 musées sur les 82 millions d'euros de crédits dédiés à l'action 08.

¹ Les programmes sont l'unité de spécialité des crédits sur laquelle repose l'autorisation budgétaire donnée par le Parlement. Ils constituent, par conséquent, des enveloppes globales et limitatives de crédits mis à disposition d'un ministère. Chaque programme est décliné par action.

Enfin, la DMCA accompagne les porteurs de projets chargés du patrimoine du ministère dans leur recherche de financements. Pour ce faire, un pôle mécénat au sein de la DMCA a été créé en 2020. Parmi les actions réalisées : la publication d'un guide pratique « Financements des projets patrimoniaux. Mécénat, parrainage et subventions publiques »². Le mécénat ainsi mobilisé permet la restauration des collections, l'acquisition de nouveaux biens, l'extension des espaces ou encore, la rénovation des lieux d'exposition.

Le financement du musée national de la Marine

Dina Ayad a présenté des données sur le financement de son institution, le musée national de la Marine, issues du rapport d'activité 2024. Établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère des Armées, le musée national de la Marine est implanté dans cinq villes du territoire national : à Paris au Palais de Chaillot et dans les ports de Brest, Port-Louis, Rochefort et Toulon. Il s'agit de la première année budgétaire complète après la réouverture du site parisien en novembre 2023.

Le total des dépenses est en hausse en raison du coût d'exploitation des bâtiments : rémunération des personnels (28% du total des dépenses), dépenses de fonctionnement, dépenses d'investissement. Malgré une dégradation de sa situation financière, le musée dispose d'une trésorerie suffisante pour faire face à cet accroissement de ses dépenses.

Le total des recettes s'est élevé à 18,26 M€. Principalement financé par des fonds publics (13,14 M€, soit 72 % des recettes encaissées), le budget du musée a connu une forte progression de ses ressources propres, qui se sont élevées en 2024 à 5,12 M€, du fait de la forte fréquentation du site de Chaillot. Les recettes liées à la billetterie ont ainsi représenté 70 % de ses ressources propres. Il y a eu une faible activité de location et privatisation en raison notamment de postes vacants (0,5 M€) mais sont en forte augmentation en comparaison avec l'année précédente. Le mécénat et les partenariats représentent 0,9 M€.³

Le budget du musée est établi sur une année civile alors que la programmation culturelle et la politique des publics sont pensées sur une saisonnalité, ce qui représente une contrainte importante dans la gestion budgétaire des départements concernés.

Intervention de Sophie Cras

Sophie Cras replace le financement des institutions culturelles dans une perspective plus large et un écosystème économique. Sur la période 2001 – 2021, nous constatons une hausse de la fréquentation des musées sous l'appellation « Musée de France » (de 40 à 70 millions d'entrée), portée par la gratuité mais pas uniquement car le volume d'entrées payantes augmente également. Les subventions publiques ne baissent pas et se maintiennent, malgré l'inflation. Si l'on pousse l'analyse, **à budget égal avec une fréquentation qui augmente, le ratio subvention / visiteur baisse.**

La hausse de fréquentation est portée par le tourisme et aussi la mondialisation. Les visites culturelles sont en effet parmi les premiers motifs des activités touristiques. En France, le tourisme domestique (tourisme des visiteurs résidents en France) représente 70% de la

² <https://www.memoiredeshommes.defense.gouv.fr/musees-collections-et-mecenat/mecenat>

³ Source : Rapport d'activité 2024 : https://www.musee-marine.fr/fileadmin/user_upload/Reseau/a_propos/Rapport_d_activite/2024/MnM_RA2024_21x26_v20250612_web.pdf

fréquentation touristique. Parmi les 30% de touristes étrangers, 70 à 80% proviennent de l'Union européenne.

Les flux des visiteurs se concentrent en Ile-de-France (Disneyland, château de Versailles, Arc de Triomphe, musée de l'Armée etc.) et dans une moindre mesure en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette concentration des flux crée des situations hétérogènes et des enjeux d'aménagement du territoire.

Les musées ne sont pas à but lucratif mais produisent de la richesse. Il existe une méthodologie pour analyser l'économie des musées et des sites culturels et mesurer l'impact à l'échelle d'un territoire :

1. Études d'impact (comptabiliser les emplois induits)

- **Emplois directs** (valorisation, entretien et exploitation du patrimoine)
- **Emplois indirects** : dépense dans le secteur marchand en tourisme et bâtiment induit par le patrimoine (on leur applique un certain pourcentage), à laquelle on affecte un multiplicateur keynésien (faire fonctionner l'économie locale, redistribution). Puis on transforme en équivalent emploi.

Cette approche a des limites car elle prend en compte **uniquement le bénéfice économique** (quid du bénéfice social, éducationnel et esthétique de la culture) et ne prend pas en compte les **coûts liés à la fréquentation touristique**.

2. Approche par l'externalité

L'État (les citoyens) paye pour la conservation et la mise en valeur des sites culturels, le secteur privé (tourisme) en bénéficie. L'externalité du musée sur le secteur privé est positive, mais ce secteur a ensuite des externalités négatives pour le territoire : éviction des emplois hors tourisme, économie centrée uniquement sur une activité, gentrification, hausse des prix etc. Il y a un besoin d'un rééquilibrage entre le secteur privé et le secteur public dans le financement du patrimoine culturel. **Est-ce que les acteurs du tourisme qui bénéficient de l'externalité positive du musée et qui produisent une externalité négative devraient faire des transferts de financement vers les musées ?** Car c'est le secteur public qui paie et le secteur privé qui récupère les bénéfices. L'exemple de Venise est évoqué : une partie de la taxe de séjour est fléchée vers la conservation du patrimoine.

Questions tarifaires

Les questions tarifaires ont été abordées lors de la première séance sur le droit d'accès. Pour Noë Wagener, « payer pour aller au musée revient à tuer le droit d'accès ». Plusieurs questions se posent : comment se calcule le prix d'entrée (quels sont les critères) ? quelle acceptabilité des prix (qui est prêt à payer et combien) ?

Il est difficile de trouver des archives sur l'évolution des grilles tarifaires. Constat d'une diversité voire une complexité des catégories de tarif et de visiteur. Les tarifs et leur évolution sont validés par les conseils d'administration des institutions muséales. Les délibérations tarifaires sont aussi difficiles d'accès.

Un nouveau tour de table permet de partager quelques exemples de grille tarifaire :

- **Musée d'art moderne (Paris Musées)** : les tarifs des expositions sont soumis à de nombreuses variables (espace, taille du parcours, durée, artistes exposés). Présence dans le passé d'un demi-tarif inférieur au tarif réduit. Le musée propose un billet couplé « 2 expositions » qui est maintenant très intéressant en raison de l'augmentation du tarif plein. Il y a un enjeu de fixation du prix et de qui rentre dans quelle case de tarification.

Paris Musées communique uniquement sur les expositions temporaires et non sur la gratuité des collections permanentes. Aucune enquête n'a été jusqu'à présent menée sur l'impact de la gratuité.
- **Musée de tutelle ecclésiastique à Valence (Espagne)**. L'entrée est désormais payante suite à la hausse de fréquentation liée à la piétonisation du quartier. Se pose la question du patrimoine religieux vs culturel, mais aussi de l'accueil, par exemple sur la tenue vestimentaire autorisée ou requise (visiteurs de musée ou de lieu religieux ?).
- **Musées de la ville de Strasbourg** : les musées émettent toujours des billets gratuits, même pour les groupes (émission de billets individuels). Le tarif du musée zoologique, qui a rouvert à la suite de travaux, a été augmenté alors que le reste du réseau est harmonisé (fracture de la grille tarifaire).

L'exemple du musée national de la Marine

Dina Ayad a présenté des extraits de la grille tarifaire 2025-2026. Il existe 3 catégories de tarif (plein, réduit et gratuit) ainsi qu'une différenciation de prix entre l'achat sur place et en ligne (moins 1 euro). Cette différenciation s'explique dans un objectif marketing de collecter des données CRM et de maîtriser les jauges en cas de forte affluence. Le musée a fait le choix de proposer un seul billet pour visiter les collections permanentes et l'exposition temporaire. Il existe également une grille tarifaire pour l'adhésion au musée (5 catégories de tarif), les activités culturelles (le tarif comprend l'activité et la visite des collections), les événements (choix d'une flexibilité : tarif en fonction définit selon l'événement et la prise en compte du modèle économique et de la politique des publics) et les groupes (adultes, scolaires, champ social, handicap).

La politique tarifaire des lieux de mémoire des conflits contemporains

Alexandra Derveaux a présenté une enquête menée en 2020 par la direction de la mémoire, de la culture et des archives (DMCA) du ministère des Armées, auprès du réseau des musées et mémoriaux des conflits contemporains qu'elle anime, afin de connaître les différentes pratiques tarifaires des lieux et sites de mémoire. Cette enquête s'inscrivait dans le cadre d'une réflexion relative à la politique tarifaire des hauts lieux de la mémoire nationale (HLMN) du ministère des Armées. L'objectif était d'apporter des recommandations en la matière. L'analyse de 57 grilles tarifaires a permis de constater que l'accès gratuit est minoritaire (9 sites mémoriels). 94% des sites en accès payant accordent la gratuité au jeune public. Cette gratuité peut varier d'un âge à l'autre (de moins de 18 ans à moins de 5 ans). Concernant les activités culturelles, près de la moitié des sites en accès gratuit applique une tarification qui s'échelonne de 3 à 7 euros.

Plusieurs questions se sont posées à la suite des deux présentations : qui décide des gratuités, notamment des visiteurs en situation de handicap et leurs accompagnants ? quelle acceptabilité d'un accès payant pour des lieux de mémoire qui portent des sujets très sensibles et politiques ?

Fin de la séance

La séance s'est terminée par une discussion autour de la question de la différenciation des visiteurs par leur nationalité. Cette question de la préférence nationale est-elle motivée par la question de l'accessibilité ou bien par des politiques partisans ? Depuis quand est-ce que cette question se pose ? En réalité, depuis au moins les années 90 mais **l'acceptabilité est en train de basculer en raison du climat politique**. A cause des accords européens, la différence en France se fait sur l'appartenance à UE. Il faut cependant apporter une nuance dans l'analyse car les non Européens représentent une minorité des touristes.

La notion d'universalité vacille aussi : les acteurs qui sont a priori acquis à l'universalité sont dos au mur et finissent par plaider pour ce type de tarification à cause de pressions tarifaires (rapprochement entre l'université et la culture ou encore la santé). La question économique est concomitante à celle de l'universalité.