

**CENTRE DEPARTEMENTAL DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE  
TERRITORIALE DU DEPARTEMENT DE LA CORSE-DU-SUD**

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'ADJOINT TERRITORIAL DU PATRIMOINE DE 1<sup>ère</sup> CLASSE**

**EPREUVE ECRITE A CARACTERE PROFESSIONNEL PORTANT SUR  
LES MISSIONS INCOMBANT AUX MEMBRES DU CADRE D'EMPLOIS**

*« Cette épreuve consiste, à partir de documents succincts remis au candidat, en trois à cinq questions appelant des réponses brèves ou sous forme de tableaux et destinées à vérifier les capacités de compréhension du candidat et son aptitude à retranscrire les idées principales des documents » (Article 1<sup>er</sup>-1<sup>o</sup> du décret n° 2007-116 du 29 janvier 2007).*

**Durée de l'épreuve : 1 h 30**

**Coefficient : 2**

A l'aide du dossier ci-joint comprenant six pages, vous répondrez aux cinq questions suivantes dans l'ordre qui vous convient, en prenant soin toutefois de préciser le numéro de la question avant d'y répondre :

**Question n° 1 (5 points)**

Quels sont les divers objets abordés par le dossier qui vous est présenté ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 2 (4 points)**

Quels sont les différents critères pris en compte par les collectivités pour octroyer des avantages en matière de tarification culturelle ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 3 (4 points)**

Quels sont les enjeux des modulations opérées par la tarification culturelle ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 4 (4 points)**

Présentez sous la forme d'un tableau les données chiffrées (quantité et prix) exposées dans l'article intitulé « *Cartes préférentielles « culture » : le temps de l'évaluation est arrivé* » (uniquement les trois colonnes de la p 26) en les reliant aux collectivités concernées.

**Question n° 5 (3 points)**

Expliquez les expressions suivantes :

- « les collectivités finissent par échafauder une sorte de mécanique complexe » (Milieu de 4<sup>e</sup> colonne p 25).
- « démocratisation culturelle » (En sous-titre du premier article p 28).
- « La mission de ces lieux n'est pas de dégager des ressources propres » (Titre de l'article p 29).

(Rédaction en 2 à 3 lignes par expression)

# Des formules tarifaires nombreuses, une marge de manœuvre étroite

Pour décliner les prix et les modes de paiement, les collectivités font preuve d'une grande inventivité. Mais la prudence est de mise, car l'équilibre est fragile.

**A**u début de la précédente mandature (2001-2008), quelques grandes villes ont essayé d'analyser leurs pratiques en matière de tarifs culturels: Paris a dressé son propre état des lieux, à l'occasion d'une étude de tous les secteurs tarifés (petite enfance, sports, etc.). Lyon a mandaté un cabinet d'experts. Dans les mois qui ont suivi, la capitale a, notamment, instauré la gratuité dans les musées pour les collections permanentes et introduit la prise en compte du quotient familial lors des inscriptions dans les ateliers des beaux-arts. La cité des Gaules a augmenté le prix d'entrée des expositions, qui s'était avéré plus proche des pratiques des petites villes que de celles d'une métropole prétendant rayonner à l'international. «Il y a un niveau de prix en dessous duquel on ne peut pas descendre, à moins de mettre à mal le marketing territorial», fait-on valoir au service culturel.

Une démarche comparative dont tiennent compte nombre de responsables d'équipements, quelles

qu'en soient la taille et la renommée. Au musée-promenade de Marly-le-Roi-Louveciennes (Yvelines, lire l'encadré ci-dessous), Christine Kayser, la conservatrice, affirme: «Si les prix d'entrée descendaient en dessous de trois euros, nous risquerions de dévaloriser notre musée par rapport aux autres établissements d'Ile-de-France.» Les professionnels du spectacle vivant appliquent la même logique lorsqu'ils prennent pour étalon le prix d'une place de cinéma dans les environs pour estimer le prix plancher qui dévaloriserait leur salle, et le prix plafond, qui rendrait leurs spectacles inabordables.

**Critères sociaux.** Autre tendance forte: la déclinaison des tarifs. Quasiment tous les équipements affichent des prix variables selon l'âge, la condition ou les moyens financiers des personnes. Une pratique admise de longue date. «Dans ce cas, les collectivités se réfèrent à la pertinence des critères – en l'occurrence sociaux – au regard des services considérés», note l'avocat Yvon Goutal. Les écoles d'art et de musique sont nombreuses à adopter le quotient familial, référence fiscale

## CHIFFRES CLÉS

- **+43,4%** des personnes interrogées en 2008 (1) par le Credoc sur les nocturnes gratuites au musée affirment que cela leur permet d'y aller plus souvent.
- **+41%** d'entre elles disent que cela leur permet de visiter un musée cher.
- **+8,2%** du budget de fonctionnement des conservatoires nationaux de région et écoles nationales de musique proviennent des frais de scolarité (2).

(1) «Consommation et modes de vie» n°215, octobre 2008.

(2) Chiffres clés de la culture 2007, ministère de la Culture.

qui permet de graduer les prix en fonction des revenus. A Biot (Alpes-Maritimes), l'espace des arts et de la culture, qui abrite quatre écoles municipales (musique, théâtre, danse, arts plastiques), définit les tarifs en fonction de ce quotient et envisage d'ajouter les critères du chômage et du RMI. «Il faut une forte volonté politique», observe Liliane Valsecchi, professeur de piano et directrice de l'espace. Pour la municipalité, il est acquis que ces activités sont déficitaires mais, en même temps, elle tient à garder le niveau de qualité de son enseignement.»

**Actions ciblées.** Depuis longtemps, les salles de spectacle offrent des abonnements avantageux. Des communes négocient avec les établissements subventionnés des prix préférentiels pour les publics défavorisés. Des collectivités imaginent des formules donnant accès à l'ensemble des équipements culturels municipaux: passeports, cartes culture, etc. afin d'élargir le choix du public et doper la fréquentation des lieux. Les départements et les régions délivrent d'autres sésames aux noms souvent branchés (Tick'art,

## Quand l'environnement du site est source de contraintes

■ Au musée-promenade de Marly-le-Roi-Louveciennes (Yvelines), la marge de manœuvre tarifaire s'avère étroite. Les deux communes constitutives du syndicat mixte à vocation unique (Sivu) qui gère le site excluent toute augmentation de leurs contributions, par souci de rigueur budgétaire. En 2003, elles ont repoussé un projet d'extension du musée. Une baisse des tarifs donnant accès aux collections permanentes, expositions temporaires et ateliers pédagogiques ne pourrait donc être financée que par une augmentation de la fréquentation. Or, le musée se situe près de la grille royale dans le parc de Marly, à la jonction

des deux communes, loin des transports en commun. Faute de minibus communal, ni Louveciennes, ni Marly ne peuvent compenser ce handicap. «Louer un véhicule serait trop coûteux», déplore Christine Kayser. Autre écueil: l'appellation «musée-promenade», du fait que le musée se situe dans un parc (dont l'entrée est gratuite), dissuade beaucoup de visiteurs de venir en automne ou en hiver. «Nous privilégions donc les expositions pendant les beaux jours, mais nombre d'habitants des environs partent alors en vacances», indique la conservatrice du musée, qui persévère dans sa recherche de solutions.

**CENTRE DEPARTEMENTAL DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE  
TERRITORIALE DU DEPARTEMENT DE LA CORSE-DU-SUD**

**EXAMEN PROFESSIONNEL D'ADJOINT TERRITORIAL DU PATRIMOINE DE 1<sup>ère</sup> CLASSE**

**EPREUVE ECRITE A CARACTERE PROFESSIONNEL PORTANT SUR  
LES MISSIONS INCOMBANT AUX MEMBRES DU CADRE D'EMPLOIS**

*« Cette épreuve consiste, à partir de documents succincts remis au candidat, en trois à cinq questions appelant des réponses brèves ou sous forme de tableaux et destinées à vérifier les capacités de compréhension du candidat et son aptitude à retranscrire les idées principales des documents » (Article 1<sup>er</sup>-1<sup>o</sup> du décret n° 2007-116 du 29 janvier 2007).*

**Durée de l'épreuve : 1 h 30**

**Coefficient : 2**

A l'aide du dossier ci-joint comprenant six pages, vous répondrez aux cinq questions suivantes dans l'ordre qui vous convient, en prenant soin toutefois de préciser le numéro de la question avant d'y répondre :

**Question n° 1 (5 points)**

Quels sont les divers objets abordés par le dossier qui vous est présenté ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 2 (4 points)**

Quels sont les différents critères pris en compte par les collectivités pour octroyer des avantages en matière de tarification culturelle ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 3 (4 points)**

Quels sont les enjeux des modulations opérées par la tarification culturelle ?

(Rédaction en 12 à 15 lignes)

**Question n° 4 (4 points)**

Présentez sous la forme d'un tableau les données chiffrées (quantité et prix) exposées dans l'article intitulé « *Cartes préférentielles « culture » : le temps de l'évaluation est arrivé* » (uniquement les trois colonnes de la p 26) en les reliant aux collectivités concernées.

**Question n° 5 (3 points)**

Expliquez les expressions suivantes :

- « les collectivités finissent par échafauder une sorte de mécanique complexe » (Milieu de 4<sup>e</sup> colonne p 25).
- « démocratisation culturelle » (En sous-titre du premier article p 28).
- « La mission de ces lieux n'est pas de dégager des ressources propres » (Titre de l'article p 29).

(Rédaction en 2 à 3 lignes par expression)

# Des formules tarifaires nombreuses, une marge de manœuvre étroite

Pour décliner les prix et les modes de paiement, les collectivités font preuve d'une grande inventivité. Mais la prudence est de mise, car l'équilibre est fragile.

**A**u début de la précédente mandature (2001-2008), quelques grandes villes ont essayé d'analyser leurs pratiques en matière de tarifs culturels : Paris a dressé son propre état des lieux, à l'occasion d'une étude de tous les secteurs tarifés (petite enfance, sports, etc.). Lyon a mandaté un cabinet d'experts. Dans les mois qui ont suivi, la capitale a, notamment, instauré la gratuité dans les musées pour les collections permanentes et introduit la prise en compte du quotient familial lors des inscriptions dans les ateliers des beaux-arts. La cité des Gaules a augmenté le prix d'entrée des expositions, qui s'était avéré plus proche des pratiques des petites villes que de celles d'une métropole prétendant rayonner à l'international. « Il y a un niveau de prix en dessous duquel on ne peut pas descendre, à moins de mettre à mal le marketing territorial », fait-on valoir au service culturel.

Une démarche comparative dont tiennent compte nombre de responsables d'équipements, quelles

qu'en soient la taille et la renommée. Au musée-promenade de Marly-le-Roi-Louveciennes (Yvelines, lire l'encadré ci-dessous), Christine Kayser, la conservatrice, affirme : « Si les prix d'entrée descendaient en dessous de trois euros, nous risquerions de dévaloriser notre musée par rapport aux autres établissements d'Ile-de-France. » Les professionnels du spectacle vivant appliquent la même logique lorsqu'ils prennent pour étalon le prix d'une place de cinéma dans les environs pour estimer le prix plancher qui dévaloriserait leur salle, et le prix plafond, qui rendrait leurs spectacles inabordables.

**Critères sociaux.** Autre tendance forte : la déclinaison des tarifs. Quasi-tous les équipements affichent des prix variables selon l'âge, la condition ou les moyens financiers des personnes. Une pratique admise de longue date. « Dans ce cas, les collectivités se réfèrent à la pertinence des critères – en l'occurrence sociaux – au regard des services considérés », note l'avocat Yvon Goutal. Les écoles d'art et de musique sont nombreuses à adopter le quotient familial, référence fiscale

## CHIFFRES CLÉS

- **+43,4%** des personnes interrogées en 2008 (1) par le Credoc sur les nocturnes gratuites au musée affirment que cela leur permet d'y aller plus souvent.
- **+41%** d'entre elles disent que cela leur permet de visiter un musée cher.
- **+8,2%** du budget de fonctionnement des conservatoires nationaux de région et écoles nationales de musique proviennent des frais de scolarité (2).

(1) « Consommation et modes de vie » n° 215, octobre 2008.

(2) Chiffres clés de la culture 2007, ministère de la Culture.

qui permet de graduer les prix en fonction des revenus. A Biot (Alpes-Maritimes), l'espace des arts et de la culture, qui abrite quatre écoles municipales (musique, théâtre, danse, arts plastiques), définit les tarifs en fonction de ce quotient et envisage d'ajouter les critères du chômage et du RMI. « Il faut une forte volonté politique », observe Liliane Valsecchi, professeur de piano et directrice de l'espace. Pour la municipalité, il est acquis que ces activités sont déficitaires mais, en même temps, elle tient à garder le niveau de qualité de son enseignement. »

**Actions ciblées.** Depuis longtemps, les salles de spectacle offrent des abonnements avantageux. Des communes négocient avec les établissements subventionnés des prix préférentiels pour les publics défavorisés. Des collectivités imaginent des formules donnant accès à l'ensemble des équipements culturels municipaux : passeports, cartes culture, etc. afin d'élargir le choix du public et doper la fréquentation des lieux. Les départements et les régions délivrent d'autres sésames aux noms souvent branchés (Tick'art,

## Quand l'environnement du site est source de contraintes

■ Au musée-promenade de Marly-le-Roi-Louveciennes (Yvelines), la marge de manœuvre tarifaire s'avère étroite. Les deux communes constitutives du syndicat mixte à vocation unique (Sivu) qui gère le site excluent toute augmentation de leurs contributions, par souci de rigueur budgétaire. En 2003, elles ont repoussé un projet d'extension du musée. Une baisse des tarifs donnant accès aux collections permanentes, expositions temporaires et ateliers pédagogiques ne pourrait donc être financée que par une augmentation de la fréquentation. Or, le musée se situe près de la grille royale dans le parc de Marly, à la jonction

des deux communes, loin des transports en commun. Faut-il un minibus communal, ni Louveciennes, ni Marly ne peuvent compenser ce handicap. « Louer un véhicule serait trop coûteux », déplore Christine Kayser. Autre écueil : l'appellation « musée-promenade », du fait que le musée se situe dans un parc (dont l'entrée est gratuite), dissuade beaucoup de visiteurs de venir en automne ou en hiver. « Nous privilégions donc les expositions pendant les beaux jours, mais nombre d'habitants des environs partent alors en vacances », indique la conservatrice du musée, qui persévère dans sa recherche de solutions.



Jean-Luc Masson,  
responsable de la politique  
de la ville.

## RENNES

# Le débat sur les tarifs est permanent

  
Ile-et-Vilaine  
209 922 habitants

Maire: Daniel  
Delaveau (PS)

### L'ENJEU

Avec une quinzaine d'équipements et une dizaine de festivals, Rennes s'attache à développer une offre sur la totalité du spectre culturel.

### LA SOLUTION

La ville détermine ses tarifs dans le cadre d'une politique d'ensemble en faveur de l'accessibilité à la culture (gestion du temps, médiation, mobilité des artistes dans la ville, etc.).

«**O**n ne peut pas traiter la question des tarifs sans envisager des mesures d'accompagnement ni réfléchir à l'élargissement des pratiques culturelles; sans étudier les horaires ni perdre de vue qu'aujourd'hui, l'argent public est rare et incertain. Nous devons croiser tous ces paramètres», fait valoir René Jouquand, adjoint au maire de Rennes chargé de la culture. Une expérience récente illustre concrètement cette approche: les «happy hours», proposées en octobre par l'opéra, dans le cadre de son activité «hors les murs». Durant deux samedis, entre 18 heures et 20 heures, des chanteurs se sont produits dans des salles municipales de quartier pour interpréter le répertoire romantique. Prix du billet: 3,50 euros. Un service de garderie était proposé aux parents de jeunes enfants: «Le tarif, si attractif soit-il, n'aurait pas suffi à rendre les happy hours accessibles à tous», souligne René Jouquand. Pour les bénéficiaires du Passeport loisirs et culture, la place ne coûtait plus que 1,50 euro. Cette carte concerne les Rennais dont le quotient familial ne dépasse pas 520 euros. 2457 bénéficiaires l'ont utilisée en 2007, sur un potentiel estimé à

17 000 personnes. Elle prend la forme de titres de paiement nominatif, selon le principe qu'un euro dépensé par l'utilisateur donne droit à un euro financé par la ville. 230 équipements rennais l'acceptent. Compte tenu du public qui reste à conquérir, la ville vient de confier son évaluation à un cabinet de sociologues. «Nous devons probablement simplifier le fonctionnement du passeport et renforcer l'accompagnement culturel», souligne Jean-Luc Masson, responsable de la politique de la ville, dont relève le dispositif.

**Un effort supplémentaire.** Jean-Luc Masson négocie directement avec les responsables des équipements culturels municipaux ou les partenaires des tarifs préférentiels, auxquels s'ajoute le bénéfice du passeport. Puis il s'efforce d'élaborer un accompagnement spécifique avec l'équipe de médiateurs de la salle concernée. Mais le critère financier retenu semble encore trop élevé. «Nous constatons que la plupart des utilisateurs sont juste au quotient 520. Plus le quotient familial diminue, plus les adhérents sont rares, relève Jean-Luc Masson. Sans doute faudra-t-il revoir nos critères.»

en Ile-de-France, carte M'ra en Rhône-Alpes...) afin de séduire les collégiens, pour les premiers, et les lycéens, pour les secondes.

D'avantage qu'un public, le forum départemental des Sciences de Villeteneuve-d'Ascq cible des pratiques culturelles. Géré par le département du Nord, il combine les réductions traditionnelles (moins de 25 ans, étudiants, chômeurs, plus de 60 ans...) avec des prix différents selon le secteur visité (planétarium, atelier multimédia, etc.), allant de 2 euros à 5 euros. Il existe, en plus, un billet à 2,50 euros pour ceux qui viennent découvrir les lieux. «Nous prenons en compte les pratiques différenciées des visiteurs. Nous considérons aussi le fait que certaines salles du forum nécessitent des équipements plus coûteux que d'autres», détaille Martine Filleul, vice-présidente du conseil général.

**Effets en cascade.** Force est de constater qu'à la longue, les collectivités finissent par échafauder une sorte de mécanique complexe, dont la moindre modification produit des effets en cascade sur l'équilibre budgétaire, le nombre d'entrées et l'image de l'équipement. Une hausse de prix, si minime soit-elle, s'accompagne toujours du risque de perdre un peu de fréquentation. Nombre de directeurs de conservatoires observent le phénomène. Les responsables de salles et de cinémas municipaux restent également très prudents quand pointe la perspective d'une augmentation. «Nous l'avons fait cette année», témoigne Philippe Bellot, administrateur général de l'opéra de Massy (Essonne), salle privée assurant une délégation de service public. Ni la danse, ni la musique n'ont été concernées. Malgré tous nos efforts, nous sommes confrontés à l'augmentation des coûts, alors qu'en cours de contrat, notre subvention reste inchangée. Nos augmentations se limitent toujours à 3% ou 4%.» ■

# Musées : la gratuité en question

Levier pour la démocratisation culturelle selon certains, coûteuse opération de communication selon d'autres, la gratuité dans les musées fait débat. Seules les expériences durables permettent d'apporter quelques certitudes.

**S**auf revirement, les musées de Marseille (Bouches-du-Rhône) resteront payants en 2013, année où la Cité phocéenne portera le titre de « capitale européenne de la culture ». « L'événement ne devrait pas avoir d'incidence sur les tarifs », prévoit Daniel Hermann, adjoint au maire en charge de la culture. Simplement parce que la municipalité ne croit guère à la gratuité totale (*lire ci-dessous*). Elle n'est pas la seule. « Avec la gratuité, nous risquerions de dévaloriser la pratique culturelle que représente la visite du forum des Sciences », fait par exemple valoir Martine Filleul, vice-présidente du conseil général du Nord, dont dépend cet équipement de Villeneuve-d'Ascq, où les prix d'entrée varient de 2 à 5 euros, avec un accès gratuit le premier dimanche de chaque mois. « En payant l'entrée, les visiteurs attribuent une valeur au

lieu. C'est aussi une reconnaissance du travail accompli par l'équipe du forum et le département. »

**Désacralisation.** Mais ces arguments ne convainquent pas toutes les collectivités. Depuis le début des années 2000, certaines ont instauré la gratuité, comme Bordeaux (Gironde), Dijon (Côte-d'Or), Cherbourg-Octeville (Manche), le département de l'Isère, etc. (*lire « La Gazette » du 7 novembre 2005*). Leur motivation ? Désacraliser le musée, lever le frein financier et attirer les visiteurs de passage, qui viennent voir ou revoir quelques salles ou quelques œuvres, sans songer forcément à rentabiliser leur billet d'entrée. La gratuité suscite aussi beaucoup d'hésitations. « Nous y songeons pour le musée des beaux-arts, sans avoir pris aucune décision, confie René Jouquand, adjoint au maire de Rennes (Ille-et-Vilaine). A

supposer que nous franchissons le pas, nous commencerions par une mesure partielle, à raison d'un dimanche par mois. »

La municipalité a au moins une certitude : la gratuité doit s'accompagner d'initiatives en matière de médiation culturelle. « Les expériences d'autres villes nous montrent que sans accompagnement, la fréquentation progresse, mais ne se diversifie pas », note l'élu. C'est pourquoi les musées de Dijon et de Cherbourg-Octeville ont vite mis l'accent sur l'accompagnement des publics et le renforcement des liens avec les associations de quartiers. L'effort budgétaire est donc double : pour compenser le manque à gagner et assurer les dépenses de médiation. De plus, les économies sur le fonctionnement sont quasi nulles. Pour suivre la courbe de fréquentation, il faut prévoir la remise d'une contremarque, donc du personnel

à l'entrée. L'accueil doit même être renforcé quantitativement (surveillance) et qualitativement (orientation et information des personnes qui découvrent le musée).

Beaucoup avancent d'ailleurs l'argument financier pour justifier leur opposition à la gratuité ou, du moins, leur prudence. « Ils oublient un peu vite que la gratuité est une décision politique, qui implique des choix dans l'affectation des moyens », relève Jean-Michel Tobelem, auteur d'études sur la question (*lire l'intretien page suivante*).

**Dimanche et nocturne.** Au fil des années, le débat s'est enlisé. La campagne présidentielle de 2007 l'a ravivé, avec la promesse du candidat Sarkozy d'instaurer la gratuité dans les musées nationaux, thème repris par le Premier ministre dans son discours de politique générale. A l'automne 2007, Christine Albanel,

## Ce qu'ils en pensent

« Signifier sa volonté d'accéder aux expositions et collections »



Daniel Hermann, adjoint au maire de Marseille

« Les musées marseillais proposent quelques plages de gratuité. Le reste du temps, l'entrée coûte 2 euros (1 euro au tarif réduit). Cela revient donc moins cher qu'un paquet de cigarettes ! En payant son entrée, le visiteur signifie symboliquement sa volonté personnelle d'accéder aux collections et aux expositions. Certes, les recettes de billetterie ne sont pas considérables, mais étant donné le contexte financier, je vois mal comment la municipalité pourrait envisager d'instaurer la gratuité totale. »

elle prive le visiteur du sentiment de contribuer à un projet de territoire. Nous avons instauré un passe annuel à 4,50 euros pour les 18-25 ans et 1 euro pour les personnes à très faibles revenus. Nous menons aussi une politique de médiation de longue haleine. »

« Le sentiment de contribuer au projet de territoire »



Aude Cordonnier, directrice des musées de Dunkerque

« Le prix d'entrée dans les musées est en général faible et ne pose aucune difficulté à 90% des visiteurs. Pour les autres, on peut instaurer des réductions et rechercher des solutions avec les services sociaux. La gratuité n'est pas la clé. Car

elle prive le visiteur du sentiment de contribuer à un projet de territoire. Nous avons instauré un passe annuel à 4,50 euros pour les 18-25 ans et 1 euro pour les personnes à très faibles revenus. Nous menons aussi une politique de médiation de longue haleine. »

« Depuis 2005, les musées de Bordeaux sont gratuits »



Brigitte Pourcelle, directrice des musées de Bordeaux

« La première année, il y a eu une hausse sensible de la fréquentation, due sans doute à l'effet de curiosité. Puis le nombre d'entrées a stagné. En majorité, l'augmentation des visites est le fait des habitués, qui viennent plus souvent. Pour

2009, nous travaillons sur un projet de carte d'abonnement, sans doute valable pour tous les établissements culturels. La gratuité à elle seule ne constitue pas un levier suffisant pour diversifier le public. Il faut une politique de conquête plus offensive. »

ministre de la Culture, a initié l'expérimentation de la gratuité dans dix-huit musées et monuments nationaux en région (château de Pau, musée de la Porcelaine, à Limoges, musée Magnin, à Dijon, etc.). Nombre d'élus et de responsables culturels en espéraient une clarification du débat. D'autant que la ministre avait promis pour le «début de l'été» la publication des résultats de l'évaluation des expérimentations. Or depuis un an, rien n'est venu. Rue de Valois, on explique à demi-mots que l'Elysée a repris le dossier l'été dernier et que, entre-temps, la crise économique a fait passer les questions muséales au second plan. Pour faire patienter (ou préparer un abandon de la gratuité totale?), Christine Albanel distille ici et là quelques avis sur le bien-fondé des dimanches gratuits, tout comme les nocturnes destinées aux jeunes.

**Nouveaux publics.** Le Credoc vient d'ailleurs de publier une étude (\*) sur ces dernières, testées dans quatre musées (Orsay, Centre Pompidou, Quai Branly, Louvre): «En dépit d'un impact limité sur la démocratisation de la fréquentation, cette mesure exerce un attrait sur les jeunes générations. A condition d'être portée par une démarche de communication plus volontariste, les musées peuvent retirer un réel bénéfice stratégique de cette mesure.» Un constat en demi-teinte. Mais l'idée peut enrichir la palette d'initiatives des musées pour conquérir de nouveaux publics. ■

(\*) Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), «Consommation et modes de vie», n°215, octobre 2008.

#### À LIRE

■ «La culture mise à prix», sous la direction de Jean-Michel Tobelem, L'Harmattan, 2005. Les auteurs s'attachent à cerner les nombreux paramètres qui conditionnent la tarification des équipements culturels.

■ Les tarifs de la culture, François Rouet, La Documentation française, 2002. Ce livre, également collectif, analyse la problématique tarifaire sous l'angle économique, sans perdre de vue les évolutions du comportement des «consommateurs» de culture, selon le prix demandé.



ENTRETIEN Jean-Michel Tobelem, directeur de l'organisme d'étude et de conseil Opilon culture

## «La mission de ces lieux n'est pas de dégager des ressources propres»

**Désormais tout le monde s'accorde sur la nécessité de renforcer la médiation culturelle pour réussir l'instauration de la gratuité dans les musées. Y a-t-il d'autres conditions ?**

La première d'entre toutes, c'est que le musée soit intéressant ! Et qu'il se renouvelle dans la durée. Ensuite, il faut faire connaître la mesure au-delà des cercles d'habités. Enfin, il convient de préparer la venue de visiteurs moins familiers de ces lieux : améliorer l'accueil et l'information, les dispositifs de médiation, etc. A défaut, on court le risque de décevoir ces nouveaux publics, avec un résultat inverse à l'effet recherché.

**La gratuité induit un manque à gagner qui peut faire renoncer certains musées...**

De tous les arguments, c'est le seul qui mérite qu'on s'y arrête. Mais ce qui compte, c'est la fin, pas les moyens. La politique ne consiste-t-elle pas à faire des choix dans l'affectation des moyens ? La gratuité est une décision politique, qui appelle une compensation de la collectivité concernée. La question ne se pose, du reste, que pour quelques musées très fréquentés. Dans beaucoup d'autres, les recettes de billetterie représentent moins de 10% de budget. Dans ce cas, la collectivité doit se demander si, d'un point de vue de politique culturelle, elle a vraiment besoin de ces 10%, alors que leur suppression permettrait de fidéliser et d'élargir le public. Quand les collectivités parlent du risque d'appauvrissement de leurs musées, elles font fausse route : la mission de ces lieux n'a jamais été de dégager des ressources propres, mais de poursuivre des buts scientifiques,

culturels, sociaux et éducatifs. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils ne doivent pas rechercher des moyens d'accroître leurs ressources, par exemple avec une librairie, une boutique, du mécénat, etc.

**Les collectivités font-elles les bons calculs pour fixer les tarifs de leurs musées ?**

Malheureusement, certaines, comme parfois l'Etat, font un raisonnement pervers, qui consiste, non pas à se demander comment faire pour garder des tarifs raisonnables pour faire venir le maximum de personnes, mais, à l'inverse, jusqu'où les augmenter sans dommage pour la fréquentation. Elles recherchent un seuil d'acceptabilité maximale. Or l'expérience montre que dans ce cas, une partie du public réduit le nombre de ses visites ou y renonce carrément. Autrement dit, il y a clairement un effet d'éviction, à l'opposé des missions culturelles des musées.

**S'il fallait leur donner un conseil, quel serait-il ?**

Ce serait de se doter d'une grille de lecture très claire des objectifs du musée, ce qui n'est pas toujours le cas. La collectivité poursuit-elle des buts patrimoniaux, éducatifs, touristiques, de divertissement familial ? Cherche-t-elle en premier un impact social ou la rentabilité de l'équipement ? Est-ce la logique de service public qui va primer ? De quelles ressources va-t-il dépendre ? Pour chaque question, le curseur se placera plus ou moins loin dans un sens ou dans l'autre ; la collectivité pourra arbitrer entre gratuité et paiement, et déterminer une tarification.

Propos recueillis par H. G.

L'intégralité de l'entretien sur : [www.lagazettedescommunes.com](http://www.lagazettedescommunes.com)