



Culture SNMD

## **musées Orsay-Orangerie**

Musée d'Orsay - 62 rue de Lille - 75343 PARIS Cedex 07  
tél. : 01 40 49 48 60 - mel : [cgt@musee-orsay.fr](mailto:cgt@musee-orsay.fr)

Musée de l'Orangerie - Jardin des Tuileries - 75001 PARIS  
mel : [org.cgt@musee-orangerie.fr](mailto:org.cgt@musee-orangerie.fr)

Paris, le 1<sup>er</sup> juillet 2015

# *Le service public pulvérisé par la rentabilité à tout crin*

## ***La MAP socialiste : un business plan libéral***

Le 1<sup>er</sup> août 2014, les ministères des finances, de l'économie et de la culture (M. Sapin, Filippetti, Montebourg et Eckert) ont commandé une mission relative à « **l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État** » à l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC MCC) et à l'Inspection générale des finances (IGF).

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre la Modernisation de l'action publique (MAP) du gouvernement socialiste (avec l'appui du SGMAP et du CIMAP).

Le rapport de cette mission, daté de mars 2015, n'a été rendu public que le 25 juin 2015, à notre connaissance.

Dans la splendide continuité des RGPP 1 et 2 de l'UMP, ce rapport reprend bon nombre des préconisations très libérales contenues dans des rapports des années Sarkozy (2007-2012), puis Hollande (depuis 2012).

Citons les principales sources littéraires des inspecteurs :

- 3 juin 2009 : rapport Assemblée nationale d'évaluation et contrôle des musées nationaux
- 1<sup>er</sup> mars 2011 - Françoise Benhamou : « *Valoriser le patrimoine culturel* »
- 30 mars 2011 - rapport de la Cour des comptes sur les musées nationaux
- 13 janvier 2014 - rapport du cabinet Ernst & Young : « *Panorama économique des industries culturelles* »
- 4 juin 2014 - Yann Gaillard : rapport du Sénat : « *les finances des musées nationaux* »
- juin 2014 - Jean Musitelli : rapport sur la valorisation internationale du savoir-faire français en matière de patrimoine

Le but de ce rapport d'évaluation IGF-IGAC est de présenter des scénarios pour :

- « - **explorer les marges de manœuvre et leviers de ressources financières encore disponibles**
- **identifier les gisements les plus rentables**

- **augmenter le rendu des ressources propres qui offrent le meilleur potentiel financier**
- **renforcer la logique économique et commerciale**
- **prendre mieux en compte les considérations de profit.** »

Le « rendu » : entendez évidemment : le rendement.

Un sacré programme de gauche !

### *Un constat et 3 scénarios*

L'enquête d'évaluation a porté sur 36 établissements culturels du MCC, et plus spécialement sur 17 d'entre eux.

Sur la période 2004-2013, la hausse des ressources propres a augmenté de 54 %, soit 5 % par an.

Cela n'a cependant pas permis d'augmenter fortement la capacité d'autofinancement, car les charges de fonctionnement ont augmenté dans des proportions similaires : 40 %, soit 4 % par an.

En coûts complets, les ressources propres n'ont en fait progressé que de 5 % en dix ans. Clairement, pour la MAP, c'est loin d'être suffisant.

Les établissements culturels dépendent encore beaucoup (trop ?) des subventions d'État. Leurs ressources propres ont le défaut de ne pas s'être substituées aux ressources publiques.

L'effort public est jugé trop important.

« Scénario 1 : identifier les gisements les plus rentables de développement des ressources nettes par une exploration des marges de manœuvre : augmentation des tarifs, locations d'espaces...

Scénario 2 : renforcer la logique économique et commerciale par une meilleure prise en compte des considérations de profit et un

appel accru à la générosité

Scénario 3 : généraliser les expositions clefs en main, adapter les horaires d'ouverture et les tarifications variables. »

## **Les marges de manœuvre**

### *« Dynamiser la billetterie »*

Sur la période 2004-2013, le prix moyen pondéré du billet plein tarif a augmenté de 41,5 % (21 % au-delà de l'inflation), surtout entre 2011 et 2013. La billetterie représente près de la moitié des ressources propres (+ de 60 % aux musées d'Orsay-Orangerie).

Le principal levier est la dynamisation des recettes de billetterie par l'optimisation des politiques tarifaires :

- augmenter les tarifs (les visiteurs étant prêts – selon EY – à payer davantage.

- appliquer une tarification variable, surtarifiée en fonction des horaires et des saisons à plus forte affluence (comme le TGV).

- supprimer certaines gratuités et exonérations.

- suggérer des dons lors de l'achat du billet, en s'inspirant des pays anglo-saxons : les inspecteurs admettent que « leur modèle économique est différent car l'accès aux collections est gratuit »

Et suggérer des pourboires aussi ? Pour compenser le gel maintenu du point d'indice et « dynamiser » les rémunérations des personnels ?

**Les freins.** Ce sont : les effets de seuil, les logiciels de billetterie mal adaptés, les méthodes de comptage hétérogènes des entrées payantes et gratuites.

## « Déployer les offres de services payants »

- améliorer les conditions d'accès par l'achat en ligne, source de coût moindre que l'achat en caisse (mais supérieur pour le visiteur, avec la commission du revendeur !) et par l'extension des horaires d'ouverture.
- augmenter le droit d'entrée en incluant les audioguides (obligatoires !)
- tarifier les applications smartphones.
- proposer des visites « premium » à haute valeur ajoutée (commentées par un conservateur, moins occupé désormais par les publications scientifiques, réduites).
- proposer des visites privilège VIP à 100 € par personne, en dehors des horaires d'ouverture, à 25 personnes maximum, commentées par un conservateur ou commissaire d'expo.
- développer les marques d'établissements, les partenariats *co-branding* et la rétribution de l'utilisation commerciale de l'image.

**Les freins.** C'est la rigidité de gestion des fonctionnaires et de l'organisation du travail (plannings et temps de travail).

Et le vide juridique qui rend impossible (on entend le « malheureusement » sous-tendu) la rétribution pour toutes les prises de vues extérieures.

## « Généraliser les expositions itinérantes »

Notamment à l'international. Cette valorisation des collections est génératrice de recettes nettes importantes. Le musée d'Orsay est cité en exemple par l'intensité de ses

locations d'œuvres, par la vente d'expositions itinérantes à l'étranger clefs en main.

**Les freins.** Aucun.

## « Développer les locations d'espaces »

- mettre à disposition des clients des espaces supplémentaires, y compris pendant les heures d'ouverture au public !
- ouvrir à la location les auditoriums (qui sont déficitaires)

**Les freins.** Le haut niveau de dépense fiscale associée et l'octroi d'importantes contreparties qui fragilise le potentiel commercial des autres activités.

Les contraintes d'espaces.

La vulnérabilité des établissements aux trop fortes pressions des mécènes.

## « Optimiser la gestion des personnels »

- suivre rigoureusement les frais de personnels et les comptabiliser dans le calcul des coûts complets.
- utiliser les flexibilités et marges existantes de gestion des personnels (recrutement, organisation du temps de travail, etc.) pour une meilleure souplesse de gestion.
- recruter des contractuels sur besoins saisonniers (art. 6 sexies), rémunérés sur la masse salariale globale T3 des établissements, pour augmenter les amplitudes horaires d'ouvertures.
- maintenir les établissements dérogeant du décret-liste.

- développer le hors-plafond d'emploi dérogatoire, notamment les emplois mécnés.

Des pistes sont suggérées pour réduire les effectifs :

- l'achat de billets en ligne réduit le besoin en caissiers-contrôleurs.
- s'appuyer davantage, pour les stratégies mécénat, sur les emplois (temps humain) des sociétés d'amis.

### *Le service public : taillé en pièces !*

Comment rendre ce plan de guerre commerciale compatible avec les missions de service public ?

Les inspecteurs ont beaucoup de mal à sauver les apparences : ils n'évoquent que très peu de fois les missions de service public, et dans une rhétorique allusive purement oratoire, c'est-à-dire intenable face aux scénarios « d'optimisation commerciale » développés en détails (392 pages d'annexes très précises sur lesquelles nous reviendrons prochainement).

Comme le confessent les inspecteurs, ils n'ont pas eu le temps de passer plusieurs jours dans les établissements (c'était « inenvisageable ») : on ne se rend que trop compte à les lire qu'ils ont travaillé principalement à partir de la consultation des contrats de performance, des rapports d'activités, des audits externes et autres comptes financiers.

**1** - « La contrainte majeure est de ne porter aucune atteinte, par le développement des locations d'espaces, à la mission première des établissements culturels : accès du grand public aux œuvres. »

Feignent-ils d'ignorer tous les tracts syndicaux dénonçant dans de nombreux établissements les très fréquentes locations privatives d'espaces pendant les heures d'ouverture publiques ?

**2** - « Le développement de la vente d'expositions 'clefs en main' suppose, bien entendu, de rester vigilant à ne pas atteindre exagérément l'intégrité de l'offre proposée aux visiteurs in situ, et à ne pas fragiliser physiquement les œuvres par des circulations excessives. »

Bien entendu. Ignorent-ils qu'au musée d'Orsay, les visiteurs se plaignent que sur les 300 œuvres commentées proposées par l'audioguide payant, une centaine (1/3) est constamment absente, en déplacement, le mouvement perpétuel étant un objectif du contrat de performance et un étendard de la direction ?

Sans doute 1 œuvre sur 3 absente dans les collections n'est-il pas exagéré aux yeux des inspecteurs ?

Feignent-ils d'ignorer les nombreuses dégradations d'œuvres liées aux transports et manutentions fréquents, le nombre d'œuvres endommagées par des accidents divers ?

**3** - « Les activités culturelles annexes (conférences, formations, ateliers, gestion d'auditorium...) présentent un résultat fortement déficitaire. Eu égard à leur impact financier, il importerait de limiter les activités annexes. »

Les activités culturelles et éducatives : de simples « annexes » coûteuses et non rentables. Les masques tombent quant à la « priorité » de l'éducation artistique et culturelle et de la démocratisation de l'accès à la culture. L'argent-roi parle vrai, sans état d'âme.

Activités non rentables mais au cœur du décret fondateur des établissements patrimoniaux et muséaux ; une consigne :

dynamiser la tarification, réduire les coûts associés (frais de personnel) ou bien : à dégager !

4- « La mise en œuvre d'une démarche commerciale (optimisation des marges...) » est contrainte par les objectifs de service public (publications scientifiques...)

Des arbitrages devront être rendus.

Par précaution, les inspecteurs convoquent le mot magique :

« Le développement des ressources propres doit cependant être mené dans un cadre déontologique clair et partagé. Il s'agit d'un enjeu à la fois de dialogue social et de formation des personnels. »



Nous ne partageons pas cette accélération mercantile libérale du service public culturel, qui percute violemment les missions cœur de métier inscrites dans les décrets des établissements culturels : conservation, éducation, transmission, démocratisation...

L'objectif gouvernemental est de passer à la vitesse surmultipliée un plan d'action qui est déjà mis en place dans de nombreux établissements.

Pour défendre nos missions de service public, lutter contre la précarisation et la flexibilité de nos emplois, s'opposer à la marchandisation massive des établissements culturels : musées, monuments, théâtres, bibliothèques... :

**restons mobilisés dans l'unité !**