

La gestion des institutions culturelles

Du même auteur

Musées et culture. Le financement à l'américaine, Presses universitaires de Lyon, 1990.

Manuel de muséographie. Petit guide à l'usage des responsables de musée (direction, avec Marie-Odile de Bary), Séguier-Atlantica, 1998.

La Culture mise à prix. La tarification dans les sites culturels (direction), L'Harmattan, 2005.

L'arme de la culture. Les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale (direction), L'Harmattan, 2007.

Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement (direction, avec Claude Origet du Cluzeau), L'Harmattan, 2009.

Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles (direction, avec Sylvie Cameron), Liber, 2013.

Les bulles de Bilbao. Les musées après Frank Gehry (avec les contributions de Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman), éditions B2, 2014.

Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession (direction, avec Frédéric Poulard), La Documentation française, 2015.

La culture pour tous. Des solutions pour la démocratisation, Fondation Jean Jaurès, 2016.

Illustration de couverture : New Juilliard Ensemble, Metropolitan Museum, 2015

© Hiroyuki Ito/Getty Images

Mise en pages : PCA

JEAN-MICHEL TOBELEM

La gestion des institutions culturelles

Musées, patrimoine, centres d'art

3^e édition revue et augmentée

ARMAND COLIN

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



Armand Colin est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.armand-colin.com

ISBN : 978-2-200-61683-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Introduction

IL SEMBLE QUE TOUT – ou presque – a aujourd’hui changé dans le monde des musées et des monuments, mais également dans celui d’autres institutions culturelles telles que les théâtres, les bibliothèques ou les festivals. Ce sont des entités qui évoluent, dans la poursuite de leur mission culturelle, en relation avec des mécanismes de marché qui influencent la plupart de leurs activités. Mais ces institutions ne sont pas des entreprises : pour l’essentiel, elles appartiennent au secteur à but non lucratif. Elles deviennent néanmoins des manifestations ou des équipements d’un type particulier, que l’on propose dès lors de ranger sous la catégorie d’« organisation culturelle de marché ».

La diversité du monde culturel

Le secteur culturel peut se décomposer en trois secteurs distincts, comme le suggère le tableau suivant.

	Univers sans but lucratif		Univers lucratif
Secteur	Sites culturels	Spectacle vivant	Industries culturelles
Caractéristique dominante	Collection ¹	Création	Consommation
Ancrage territorial	Oui	En partie (lieux de diffusion)	Non
Financement	Subventions + ressources propres + dons	Recettes d’exploitation + subventions	Marché + régulation publique (compte de soutien/cinéma, prix unique du livre/édition, quotas/musique...)
Figure principale	Scientifique ² + médiateur	Artiste + diffuseur	Créateur + producteur
Enjeu culturel	Conservation du patrimoine, diffusion, éducation	Place des artistes et de la création	Préservation de la diversité culturelle et artistique

1. Œuvres artistiques, vestiges archéologiques, collections historiques, ethnographiques ou scientifiques, spécimens vivants, végétaux ou minéraux, livres, documents d’archive, etc.
2. Conservateur, archéologue, ethnologue, anthropologue, bibliothécaire, archiviste...

6 ▲ La gestion des institutions culturelles

Secteur	Univers sans but lucratif		Univers lucratif
	Sites culturels	Spectacle vivant	Industries culturelles
Production	Offre permanente + offres temporaires et événementielles ¹	Nombre limité de représentations physiques (opéra, pièces de théâtre, concerts...)	Production en série (livres, disques, films, émissions télévisées, jeux vidéo...); économie de « prototypes »
Offre culturelle	Fonds permanent + expositions temporaires	Créations + répertoire	Produits reproductibles + contenus numérisés
Marché	Visiteurs, lecteurs, usagers	Spectateurs	Clients
Distribution	<i>In situ</i> + Internet (contenus numérisés)	Salle de spectacle + itinérance + audiovisuel et Internet	Grande consommation + distributeurs spécialisés + Internet
Organisation	Institutions publiques et institutions sans but lucratif (associations, fondations...)	Organismes publics et privés	Entreprises privées (groupes intégrés et producteurs indépendants) + associations (cf. oligopole à franges)
Intervention publique	Forte (en dehors des monuments privés)	Significative	Limitée (réglementation/ régulation)
Secteur	Non marchand principalement	Non marchand et marchand (ex. : Broadway)	Marchand principalement
Déterminant principal	Offre	Offre (secteur public) et demande (secteur privé)	Demande
Dons et mécénat (comme bénéficiaire)	Oui	Parfois	Non
Rôle du marketing	Faible à variable	Modéré	Variable à fort

1. Expositions, lectures, conférences, ateliers, concerts...

Le premier ensemble est composé des espaces, lieux et équipements donnant lieu à la venue d'usagers (lecteurs, visiteurs) sur une base quasi permanente, compte tenu des jours et des horaires d'ouverture respectifs : c'est le cas des musées, des monuments, des centres d'interprétation, des lieux d'exposition, des centres de culture scientifique et technique, des centres d'art, des parcs zoologiques, des arboretums et autres sites ouverts à la visite, mais aussi des bibliothèques et des centres d'archives.

Le deuxième ensemble est formé des institutions (publiques ou privées, mais à but non lucratif) relevant du « spectacle vivant¹ » : théâtres, centres culturels, maisons d'opéra, salles de concert, auditoriums et autres espaces accueillant des spectacles de danse classique ou contemporaine; mais également festivals, compagnies de cirque et de marionnettes ou encore producteurs de spectacles de rue. Ce deuxième univers se distingue du premier car son modèle de fonctionnement repose sur la notion de programmation (un nombre défini de représentations dans l'année) et celle de « jauges » (un nombre limité de « fauteuils » est disponible à un temps « t »); la question ne se posant guère (sauf exception) dans la plupart des musées et des monuments, voire de l'essentiel des bibliothèques.

Toutefois, ces deux ensembles se rapprochent de façon décisive par leur mission, qui est à la fois artistique, culturelle ou scientifique, sociale et éducative. Dès lors, la justification d'un financement assuré au moins en partie par la collectivité publique (directement par le truchement de subventions ou indirectement par l'intermédiaire de dons partiellement défiscalisés) tient au service relevant de l'intérêt général (culturel, social et/ou éducatif) qu'ils rendent à la société, les règles de « marché » n'étant pas en mesure d'y parvenir de façon satisfaisante. Dans tous les pays développés, par exemple, les bibliothèques sont financées par la collectivité publique; dans le cas contraire, l'offre de lecture publique connaît une situation non optimale du point de vue de l'intérêt collectif.

Quant au troisième ensemble – le plus souvent regroupé avec les deux premiers dans une approche de type « économie de la culture » ou « marketing des arts et de la culture » –, il réunit les firmes² relevant des industries culturelles : compagnies de disque, éditeurs de livres et industriels du cinéma (producteurs, studios, agents...); à quoi l'on peut ajouter le secteur des jeux vidéo, ainsi que les entreprises de presse et de médias audiovisuels. Or ce secteur relève principalement d'une analyse gestionnaire « traditionnelle », celle qui porte sur des entreprises cherchant à dégager un profit sur un marché par la vente – à une clientèle solvable – de produits et de services³. Dans ce secteur, on ne trouve dès lors ni don, ni mécénat, ni bénévolat, ni subventions publiques directes.

1. Il est vrai que du point de vue de la création, la distinction entre les différents secteurs peut sembler de moins en moins pertinente en raison du rapprochement entre arts plastiques, nouvelles formes théâtrales, musiques électroniques, créations numériques, performances et « installations ».

2. Des entreprises poursuivant par conséquent une finalité lucrative.

3. Mais il relève aussi d'une « économie des singularités » caractérisées par l'incertitude sur les caractéristiques du « produit », par le rôle primordial de la qualité et par l'importance de leur valeur symbolique (Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Gallimard, 2007).

Ce n'est en outre pas une mission culturelle, sociale ou éducative qui guide à titre principal l'action de ces entreprises relevant du secteur des industries culturelles, mais – comme pour toute société commerciale – l'augmentation des profits, la conquête d'un marché, l'accroissement des marges ou encore la survie économique. Les industries culturelles déploient ainsi des stratégies commerciales propres à l'économie de marché « classique », même si – bien entendu – la nature des biens et des produits proposés justifie le rapprochement avec le secteur culturel : livres, disques et films – représentant des industries de « contenus » – possèdent *de facto* une double dimension, à la fois artistique et industrielle¹.

C'est pourquoi de forts enjeux sont de surcroît attachés à l'existence de ce secteur économique pas tout à fait comme les autres : droits de propriété intellectuelle, numérisation des contenus, accessibilité à un répertoire de qualité, enjeux de « diversité culturelle », protection contre des acteurs capables de lamener les productions locales, sauvegarde des identités culturelles et linguistiques nationales². La question des droits de propriété est d'autant plus importante pour certains acteurs industriels que leur poids économique est majeur dans certains pays (États-Unis d'Amérique, Brésil, Inde, Corée du Sud, etc.), qu'il s'agisse des films, des séries télévisées, de la musique « populaire » ou encore des jeux vidéo. Mais c'est aussi un enjeu stratégique, de pouvoir et d'influence, comme le montre la montée en puissance des groupes audiovisuels dans le monde arabo-musulman par exemple (*cf.* le groupe Al Jazeera au Qatar).

Autrement dit, la politique publique ne saurait se désintéresser du secteur des industries culturelles et créatives, que ce soit pour préserver ses capacités à l'exportation ou pour protéger une industrie nationale, ce qui alimente des débats récurrents devant l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En effet, certains pays producteurs de contenus ont intérêt à défendre les principes de la libre circulation des biens et des services (y compris culturels); d'autres pays ont quant à eux à cœur de défendre le principe de l'« exception culturelle » ou de la « diversité des expressions culturelles » (selon la convention de l'UNESCO de 2005).

1. Dans certains cas, les « contenus » visent essentiellement à vendre les « contenants » (comme dans le cas des opérateurs de téléphone) ou bien des espaces publicitaires (comme dans le cas de Google); sans compter les conglomérats tels que Sony ou Vivendi qui visent des synergies entre les différentes composantes du groupe, ou encore les entreprises de commerce en ligne qui interviennent principalement dans le registre du marketing et de la logistique (telles qu'Amazon).

2. Les dispositifs de régulation se justifient en vue de la préservation de l'intérêt public : respect des règles de concurrence, lutte contre les situations de monopole, préservation de la diversité des expressions artistiques, participation au financement de la création, etc.

Les mutations du secteur culturel non marchand

Pour faire face à la croissance de leurs activités, les responsables d'institutions culturelles, dans différents pays, tentent de développer diverses sources de financement (billetterie, activités commerciales et de restauration, location d'espace, mécénat, parrainage, *crowdfunding*...). Dans le même temps, les réformes en matière de déconcentration et de décentralisation définissent fréquemment une nouvelle architecture des relations entre le pouvoir central et les collectivités locales, et conduisent à la recherche d'une plus grande souplesse de fonctionnement et d'une autonomie plus étendue des établissements.

La gestion des institutions culturelles non marchandes – à savoir celles qui ne relèvent pas du secteur de l'industrie musicale, de l'édition, du cinéma ou de l'audiovisuel – conduit ainsi de plus en plus à prendre en compte des questions longtemps laissées à distance. Celles qui relèvent de la stratégie, de la finance, de la logistique, du contrôle de gestion, du marketing, de la planification, de la performance, des ressources humaines, de la communication, de la rationalisation organisationnelle, des démarches qualité, de la politique tarifaire, de la gouvernance, de l'évaluation, du développement, du *leadership*, de la promotion, de la commercialisation... Bref, qui ressortissent à la gestion du changement.

Par ailleurs, ces institutions apparaissent de plus en plus concernées – bien qu'à des titres divers – par des problématiques de stratégie de croissance, d'augmentation des publics, d'impact socio-économique, d'attractivité touristique, d'aménagement culturel du territoire et de développement local. Diversification des missions, impératifs financiers croissants, émergence de nouveaux métiers, transformation des structures juridiques, complexité organisationnelle grandissante, responsabilité accrue à l'égard des fonds publics, apparition de nouvelles stratégies, exigences d'élargissement et de réponse aux besoins des publics, développement des procédures de contractualisation et d'évaluation, renforcement des contrôles, apparition de phénomènes de concurrence, extension des partenariats et des coopérations : tout ceci contribue à transformer les institutions culturelles contemporaines en organisations complexes dont le pilotage quotidien et la vision prospective paraissent requérir – en dépit de difficultés et de résistances diverses – de réelles compétences dans les domaines de l'administration, de la gestion et du management.

Enfin, comme le montrent les exemples du bénévolat, du don et de la gratuité, la logique du non-lucratif et du non-marchand s'inscrit au cœur même des mécanismes du marché, à moins que le « tiers secteur » ne soit que l'autre face – inversée – du Janus capitaliste. L'exemple le plus flagrant de ce paradoxe est fourni par les *endowments*¹ (*cf. infra*) puisque les revenus de cette dotation destinée à financer une partie du fonctionnement et de la programmation de certains orchestres, musées ou maisons d'opéra des États-Unis dépendent en particulier des résultats

1. Devenus « fonds de dotation » en droit français depuis la loi du 4 août 2008 (*cf. infra*).

des placements de capitaux investis sur les marchés financiers, avec les risques que cela comporte. Or ces institutions – bien que n'appartenant pas à proprement parler au secteur des industries culturelles – ne sont pas préservées pour autant des phénomènes de dérive commerciale, de partenariats aux fondements incertains ou encore de stratégies fondées sur la rentabilisation des grandes expositions et d'accentuation de programmations moins exigeantes (ou plus faciles d'accès), au détriment des missions d'expérimentation, de conservation et de recherche, sans oublier l'élargissement sociologique des publics.

L'essor considérable du nombre d'institutions culturelles, qui doivent désormais faire face à une stagnation – voire une réduction – des fonds publics pour leur fonctionnement, s'accompagne d'une intégration croissante dans les mécanismes de marché (en dehors même de la question du marché de l'art, qui relève d'une approche spécifique) : marché de la consommation, avec la recherche de nouveaux publics et la vente d'objets dans les boutiques de théâtres, d'orchestres, de monuments ou de musées. Marché des œuvres, avec l'émergence d'un modèle inédit de circulation (voire de location ou de revente) des collections à l'échelle internationale, plutôt que de stricte accumulation *in situ* du capital artistique. Marché de l'image et du commerce électronique, avec les publications, les sites Internet et les productions numériques. Marché de l'éducation, avec l'essor des visites scolaires, de la formation continue et des programmes éducatifs en ligne. Marché du don, avec le développement du mécénat, de la philanthropie, du *crowd-funding* et des politiques de collecte de fonds – qui concernent aussi bien les entreprises et des fondations que les particuliers. Marché de la main-d'œuvre, avec la « chasse » aux conservateurs, commissaires d'exposition-vedettes et autres directeurs artistiques; sans oublier les bénévoles. Ou encore marché politique, avec les négociations relatives à l'implantation ou à l'agrandissement de ces institutions.

Dans le tableau suivant, nous suggérons – par comparaison avec des évolutions qui ont caractérisé les entreprises – que les institutions culturelles ont récemment connu plusieurs « âges » : le « temps des propriétaires » avant 1950, lorsque ces institutions n'avaient à répondre de leurs actions que devant leurs tutelles (ou leur conseil d'administration) et lorsque le mouvement de professionnalisation des personnels n'était pas encore achevé. Puis « le temps des managers », jusque dans la décennie 1990-2000, qui correspondrait à un temps où l'opinion publique ne leur accordait qu'une attention limitée, où les tutelles n'exerçaient qu'un contrôle à distance de leurs opérations et où les partenaires potentiels étaient encore peu nombreux à se manifester. Enfin « le temps des actionnaires », qui pourrait correspondre à la période actuelle, où un ensemble de publics et différents groupes expriment des attentes et des besoins, voire des exigences, à l'égard des institutions culturelles. Le même tableau indique que ces changements ont affecté plusieurs des caractéristiques des institutions culturelles non marchandes :

- *leur financement* : d'un mode de financement limité et « fermé », on passe à une augmentation des moyens des institutions (musées, bibliothèques, centres culturels...), puis à la diversification de leurs ressources (financements privés, ressources propres, collecte de fonds...);

- *leur mode de direction* : on assiste à l'identification et à la structuration progressive d'un pôle gestionnaire au sein des équipements (en fonction de leur taille, bien entendu), où le chef d'établissement – d'abord isolé – passe de la situation d'homme-orchestre à celle de chef d'orchestre d'une équipe plus étoffée;
- *leur forme d'organisation* : ce mouvement conduit d'une situation d'anomie (caractérisée par l'absence d'orientation claire sur les missions, la faiblesse des contrôles et un certain « éloignement » des tutelles) à une situation d'hétéronomie (en termes de prise de décision, de marge de manœuvre et de liberté d'action), puis à une revendication d'autonomie, corrélativement à un mouvement de professionnalisation et de diversification des profils des personnels, d'une part et, d'autre part, au développement des phénomènes de marché;
- *leurs publics* : les institutions culturelles ont désormais à « rendre compte » de leurs actions devant de très nombreux groupes : les spectateurs, lecteurs ou visiteurs; les « amis », regroupées au sein de cercles, de clubs ou d'associations; les bénévoles; les mécènes et les donateurs; les tutelles; les partenaires, les divers groupes sociaux ou citoyens; les communautés numériques. En ce qui concerne les visiteurs de musées, par exemple, c'est un changement de nature qui s'est produit, passant d'une situation où ces derniers accueillaient des publics connaisseurs, érudits, amateurs ou spécialistes, à une situation où les pouvoirs publics attendent d'eux qu'ils augmentent le nombre des visiteurs et s'efforcent d'en élargir et d'en diversifier les profils (qu'il s'agisse des origines sociales ou même ethniques, comme dans les pays anglo-saxons). Dès lors, politiques de publics, marketing culturel et stratégies touristiques se développent;
- *d'un point de vue macroéconomique*, enfin, de grandes évolutions portent sur les mutations des pratiques culturelles, la transformation du financement de la culture et l'émergence d'une économie du numérique et des réseaux, marquée par l'idéologie libérale du marché qui vient disputer la place et le rôle des services publics, sans oublier les phénomènes de mondialisation et leurs implications diplomatiques.

Les trois âges des institutions culturelles

	Le temps des « propriétaires »	Le temps des « managers »	Le temps des « actionnaires »
Période	Avant 1950	Entre 1950 et 2000	Depuis 2000
Financement des institutions culturelles	Collectivités publiques et mécénat des grandes familles	Accroissement du financement public	Développement des ressources propres et des financements privés
Direction	Spécialiste, voire responsable bénévole (artiste, érudit...)	Directeur ayant bénéficié d'une formation spécialisée, entouré de professionnels	Directeur doté de compétences gestionnaires et/ou assisté par un ou plusieurs administrateur(s)

	Le temps des « propriétaires »	Le temps des « managers »	Le temps des « actionnaires »
Période	Avant 1950	Entre 1950 et 2000	Depuis 2000
Responsabilité	Devant les tutelles publiques ou un conseil d'administration restreint	Devant des responsables culturels ou un conseil d'administration élargi	Devant un ensemble de tutelles, de partenaires, de donateurs, de bénévoles et d'amis, et devant l'opinion publique*
Caractéristiques organisationnelles	Importance des « amateurs » et des bénévoles	Professionnalisation, spécialisation et diversification des personnels	Autonomisation et diversification des financements, influence du marché
Publics	Publics spécialisés et en nombre limité	Développement de la fréquentation et apparition de nouveaux publics moins « familiers » du secteur culturel	Segmentation des politiques de publics et développement des stratégies touristiques
Pratiques culturelles	Développement des pratiques culturelles	Massification des pratiques culturelles	Individualisation des pratiques culturelles
Financement public de la culture	Faiblesse du financement public de la culture	Montée en puissance du ministère de la Culture et des collectivités locales	Décentralisation et déconcentration culturelles
Environnement économique	Intervention limitée de l'État dans l'économie	État-providence, « Trente Glorieuses », modernisation	Doctrine libérale, mondialisation, économie numérique et de réseaux, partenariats public-privé

* Cf. souscriptions publiques, biens spoliés, restitutions à des groupes ethniques, relations avec les entreprises ou les donateurs, etc.

Institution ou entreprise culturelle ?

À partir de ce constat, de nombreux observateurs et certains professionnels du secteur culturel décrivent les théâtres, orchestres, maisons d'opéra, bibliothèques, musées ou monuments comme des « entreprises culturelles ». À notre sens, cette expression est trompeuse. Certes, culture et gestion étaient encore considérées comme antinomique jusqu'à une époque récente. Mais les choses ont bien changé depuis. Ainsi, alors qu'elle était parfois stigmatisée comme exemple d'inefficacité, la gestion des institutions culturelles apparaît aujourd'hui de plus en plus complexe et sophistiquée, caractérisée (pour certains grands établissements du moins) par une orientation clairement managériale – voire entrepreneuriale – au risque de certaines dérives. On constate toutefois que (si l'on

met à part les cas, extrêmement peu nombreux, d'organismes à but lucratif) ces institutions – y compris les plus engagées dans une réelle dynamique de développement – restent des institutions sans visée lucrative, incapables même de parvenir au simple équilibre budgétaire en termes de fonctionnement.

Notre position est donc la suivante : bien que l'on considère généralement – et à juste titre – que les institutions culturelles telles que les théâtres, les auditoriums, les maisons d'opéra, les musées, les monuments ou encore les festivals appartiennent le plus souvent au secteur à but non lucratif, leur fonctionnement est néanmoins de plus en plus inscrit dans les mécanismes du marché, en raison de l'offre de biens et de services matériels et immatériels qu'ils proposent à leurs publics. Toutefois, ce ne sont pas des entreprises mais des organisations d'un type particulier, dont il convient dès lors d'établir la spécificité.

Comme on le sait, qu'elles appartiennent ou non au secteur culturel, les organisations constituent un « système social d'interaction complexe » caractérisé par la coopération d'individus autour d'une capacité de communiquer, d'une volonté de participation et d'un objectif commun. Par ailleurs, « une organisation a la capacité de réunir des ressources – travail, capital et organisation –, de les canaliser et de les combiner pour atteindre le plus efficacement possible les objectifs fixés » [BARNARD, 1938 et PARSONS, 1960, cités par BALLÉ, 2015]. Quant à l'activité des maisons d'opéra, des centres culturels, des théâtres, des services d'archives, des festivals et des bibliothèques, elle répond en tout point à la définition d'une organisation. C'est le cas par exemple pour les musées :

- l'existence d'un but défini : selon le Conseil international des musées (ICOM), le musée « est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation »¹;
- une division des tâches et des rôles : l'activité muséale est partagée entre différents types de personnels (salariés et bénévoles), qui prennent en charge les fonctions de conservation, d'administration, de recherche, d'accueil, de sécurité, de diffusion, de médiation, d'animation, de communication, etc. ;
- une division de l'autorité par un dispositif hiérarchique apte à assurer la conformité du comportement de chaque membre aux buts de l'organisation : l'équipe muséale opère généralement sous l'autorité d'un chef d'établissement, avec des lignes hiérarchiques plus ou moins développées selon la taille de l'équipement ;
- un système d'information et de communication qui assure un ensemble de relations entre les membres de l'organisation : les musées sont dotés de fonctions communicationnelles internes et externes, formelles ou informelles, qui assurent à la fois la compréhension des buts de l'organisation et la transmission des objectifs à assurer au quotidien ;

1. Statuts de l'ICOM adoptés par la 22^e Assemblée générale à Vienne (Autriche) le 24 août 2007.

- des outils de contrôle et d'évaluation destinés à apprécier les résultats de l'organisation en relation avec les missions qu'elle poursuit : bien qu'ils demeurent souvent rudimentaires, voire embryonnaires, les musées disposent en effet – en théorie du moins – des moyens de mesurer les effets de leurs actions.

Il semble du reste qu'au-delà d'une certaine taille, ces organisations n'échappent pas aux « phénomènes bureaucratiques » tels qu'énoncés par Michel Crozier : prédominance des règles impersonnelles, centralisation des décisions, déconnexion des appréciations par rapport aux résultats, faiblesse des contrôles, importance des relations de pouvoir, résistance au changement, etc.

Toutefois, si un monument ouvert au public, un musée, un théâtre ou une bibliothèque est bien une organisation, cela ne signifie pas pour autant que cette institution puisse être assimilée à une entreprise, comme certains observateurs ont pu le suggérer¹. De fait, la notion d'« entreprise culturelle » – popularisée dans les années 1980 – peut être source de confusion, car le but de l'entreprise est de dégager un bénéfice (ou surplus), distribué le cas échéant à ses actionnaires. Or une institution culturelle non marchande n'a pas pour objet de dégager un « profit ». Du reste, si celui-ci existait (ce qui est hautement improbable, sauf cas exceptionnels), il serait réinvesti dans les activités de l'institution ou reversé à la collectivité de tutelle, mais il ne saurait en aucun cas être distribué à quelque « actionnaire » que ce soit. À titre d'illustration, le musée est nécessairement une institution sans but lucratif, comme l'indique la définition de l'ICOM rappelée précédemment².

Un musée, un théâtre public, un orchestre ou une bibliothèque appartient donc clairement au secteur non marchand, même cette institution peut développer, à titre secondaire, des activités de nature commerciale (à travers une boutique, une cafétéria ou encore la location d'espace), dont les bénéfices seront utilisés pour mieux remplir ses missions artistiques, scientifiques et éducatives. De surcroît, les missions et les programmes proposés par cette institution résultent avant tout d'une politique de l'offre (de nature culturelle, sociale ou pédagogique), alors que c'est l'existence d'une demande de biens ou de services qui assure que l'entreprise propose sur le marché des produits et des services aptes à satisfaire des besoins solvables.

Cela ne signifie pas que les musées – par exemple – ne se préoccupent pas de la façon dont leurs publics accueillent les biens et les services proposés, ne serait-ce que parce que leur finalité est – selon la définition de l'ICOM – d'assurer des fonctions de recherche, d'acquisition, de conservation, de communication et d'exposition « à des fins d'étude, d'éducation et de délectation »

1. Cette appréciation est également partagée par un ancien directeur des musées de France : « Les musées sont des entreprises – c'est une réalité –, mais non commerciales » (Françoise Cachin, *Le Journal des Arts*, n° 61, 22 mai 1998).

2. Conformément aux dispositions de l'ICOM, nous ne prenons pas ici en considération les musées privés à but lucratif, en nombre très limité du reste, ou encore les « musées » appartenant à des personnes privées qui les gèrent comme des entreprises commerciales.

des visiteurs. Une offre muséale qui ne rencontrerait pas une « demande » de la part du public ne remplirait donc qu'imparfaitement sa mission. Pour autant, il serait inapproprié d'interroger des visiteurs potentiels pour leur demander de définir précisément l'offre muséale, comme on pourrait concevoir de le réaliser dans le domaine de l'industrie ou des services : c'est bien aux professionnels qu'il appartient de définir cette offre, en relation naturellement avec l'appréciation anticipée ou évaluée des publics concernés.

Le tableau ci-après détaille les différences fondamentales qui fondent la distinction entre une entreprise et une institution culturelle non marchande.

Comparaison entre institution culturelle et entreprise

Critères	Entreprise commerciale	Institution culturelle (sans but lucratif)
Direction	Directeur ou président-directeur général (PDG)	Spécialiste, conservateur, artiste, « homme de l'art »
Capital	Capitaux financiers, brevets, marques...	Bâtiment + collections + <i>endowment</i> ² ou fonds de dotation, le cas échéant
Travail	Salariés	Salariés, « amis » et bénévoles
Production	Biens et services	Recherche, expositions, spectacles, installations, concerts, publications, animations, objets dérivés...
Caractère	Marchand	Non-marchand
Déterminant principal	Demande	Offre
Objectif	Profit	Connaissance, création, éducation, divertissement, loisir, délectation...
Distribution des bénéfices	Aux actionnaires	Réinvestis dans l'organisation, le cas échéant
Univers	Économie	Culture
Responsabilité du directeur	Conseil d'administration	Tutelles publiques ou conseil d'administration ¹
Financement	Autofinancement, emprunt et appel aux marchés financiers	Ressources propres, subventions et collecte de fonds
Partenariats	Alliances, franchises, clusters et districts industriels	Réseaux, mutualisation, coopérations, clusters et districts culturels, coalitions
Propriétaires	Fondateurs ou actionnaires	Public
Clients	Consommateurs	Visiteurs, spectateurs, lecteurs, auditeurs, usagers, publics spécifiques ²
Statut	Dominante : privée, mais également publique ou mixte	Dominante : publique, mais également privée ou mixte

1. Dotation en capital ou fonds de dotation.

Critères	Entreprise commerciale	Institution culturelle (sans but lucratif)
Stratégie	Rentabilité financière	Rentabilité socio-culturelle
Vision	Court-moyen terme	Moyen-long terme
Création de valeur	Pour les actionnaires	Pour le public
Internationalisation	Filiales et co-entreprises ³	Partenariats, co-productions, itinérance et « antennes »
Observation et suivi de l'activité	Analystes financiers et agences de notation	Tutelles, presse et critiques

Comment « gérer » les institutions culturelles ?

Le secteur public est parfois perçu de façon négative en raison de l'importance des phénomènes de hiérarchie, de division du travail, d'absence de critères précis de performance et de gestion. Aujourd'hui pourtant, l'heure est à la redéfinition des missions, à une appréhension plus globale de l'action publique et à l'explicitation des conditions de fonctionnement des établissements, dans le cadre d'une nouvelle régulation publique. Les notions de responsabilisation, de performance et d'évaluation se développent dans le secteur public, au risque d'une vision économiciste ou managériale. Mais « si les repères axiologiques et juridiques qui marquaient les différences entre public et privé sont peut-être moins visibles, ils n'ont pas pour autant disparu » [CHEVALLIER, 1997, p. 36-37].

D'une manière générale, la « nouvelle gestion publique » (inspirée par les tenants du *New Public Management*) met l'accent sur l'objectif d'accroissement de l'autonomie individuelle de gestion, l'allocation des ressources par des procédures de mise en concurrence créant des quasi-marchés, la gestion du changement et la mise en place de procédures d'audit, de contrôle de gestion et d'évaluation des performances. Cette approche ne se résumerait pas à la substitution d'un modèle privé au modèle public, mais conduirait plutôt à l'élaboration progressive d'un nouveau modèle hybride [PETTIGREW, 1997]. Dès lors, l'entrée des équipements culturels dans « l'ère gestionnaire » viserait trois types d'objectifs : stabiliser l'organisation, donner des repères de fonctionnement et inventer des systèmes d'évaluation plus adaptés à l'activité [FIXARI, KLEITZ et PALLEZ, 1996].

Nos enquêtes relatives à la prise en compte des questions de gestion par les responsables d'institutions culturelles trouvent une certaine résonance dans la recherche d'Ève Chiapello relative à la « critique artiste du management », qu'elle définit de la façon suivante : « Répulsion affichée pour le management, refus d'embaucher des managers ou de mettre en place des outils de gestion, ou

1. Association, fondation, établissement public, société d'économie mixte...

2. Chercheurs, artistes, professionnels, étudiants...

3. Joint-ventures.

encore dénonciation en règle des dérives auxquelles s'expose l'art s'il se laisse "manager" » [CHIAPELLO, 1998, p. 65]. Ces enquêtes mettent également en évidence des résistances à une appréhension gestionnaire des questions relatives à la conduite des institutions culturelles, Anne Gombault indiquant à ce sujet – à partir de l'exemple du Louvre en particulier – que la modernisation des musées les conduit à affronter une « crise d'identité organisationnelle » [GOMBAULT, 2002].

Or, face aux profondes mutations des institutions culturelles et de leur environnement, la double évolution du management public et de la notion du service public culturel impose la définition d'une doctrine de la gestion culturelle (en contexte non marchand), aujourd'hui encore difficile à cerner ; qu'il s'agisse des questions de direction, de financement, d'organisation, de fonctionnement ou de gestion du personnel, voire même de déontologie. Ainsi, la recherche d'une plus grande autonomie d'action présuppose notamment : une redéfinition des missions ; l'élaboration d'outils de gestion, de contrôle et d'évaluation ; la conception d'une politique d'accueil des publics et de suivi de la qualité ; et une formation aux compétences managériales. Il apparaît par conséquent que se fait particulièrement sentir l'exigence d'un corpus de références, d'expériences, d'analyses et de réflexions sur la gestion des institutions culturelles sans but lucratif.

Des « organisations culturelles de marché » ?

Si les institutions culturelles telles que les théâtres publics, les musées, les grands monuments ou les orchestres symphoniques doivent – selon nous – être clairement distingués des entreprises privées, certaines de leurs caractéristiques contemporaines les conduisent toutefois à devenir des institutions « aux prises avec le marché » :

- que leurs prestations soient ou non payantes, la plupart de ces institutions proposent de surcroît des prestations vendues à leurs publics ;
- le fort développement de l'offre culturelle, touristique et de loisir les place *de facto* dans une situation de concurrence, même si celle-ci peut également être prise dans un sens positif, permettant d'accroître l'attractivité du territoire concerné pour les publics visés et laissant la place à des logiques de coopération, de mutualisation et de travail en réseau ;
- s'agissant du marché du travail, ces institutions sont – comme toutes les autres organisations – concernées par une situation d'offre et de demande de travail salarié et/ou bénévole (il existe ainsi, comme nous le verrons, un « marché » du bénévolat), malgré l'existence (en France, par exemple) de filières spécialisées relevant de la fonction publique ;
- de plus en plus, on constate l'existence d'un véritable « marché » des spectacles et des expositions, notamment à l'échelle internationale ;

- enfin, dans le domaine budgétaire, il existe en tout état de cause une offre et une demande de financement, qu'il s'agisse des subventions publiques, du mécénat et du parrainage d'entreprises, ou encore des dons des fondations et des particuliers (justifiant la fonction de « collecte de fonds » ou *fundraising*).

Pour rendre compte à la fois de cette spécificité et de cette mutation (un théâtre, un orchestre ou un musée est une organisation; cette organisation relève du champ culturel; son fonctionnement est de plus en plus dépendant du marché), nous proposons de définir le concept d'« organisation culturelle de marché » (OCM). Si toutes ces institutions sont – à des titres divers – concernées par les mécanismes du marché (comme indiqué précédemment), trois grandes dimensions permettent cependant de spécifier cette notion : la prise en compte des publics, une approche stratégique visant à agir de façon plus « proactive » que réactive, et un mode d'organisation visant efficacité managériale et réactivité à l'environnement de l'institution.

S'agissant des publics, l'OCM recherche un ajustement de son offre aux besoins perçus de la demande (ce qui ne signifie pas nécessairement qu'il y ait des « attentes » exprimées de façon claire et explicite par les publics) par sa programmation artistique, culturelle et événementielle, les services proposés aux publics (spectateurs, visiteurs, lecteurs...) et un rôle dynamique dans les politiques touristiques territoriales. Utilisant les moyens de la communication (voire certains outils de commercialisation de son offre culturelle et touristique), l'OCM surveille la qualité de ses prestations et évalue le niveau de ses performances. Enfin, son fonctionnement dépend étroitement du résultat de son action auprès des publics, qu'il s'agisse du niveau de ses ressources propres (boutique, restaurant, produits pédagogiques, animations, etc.) ou des résultats de la collecte des fonds, voire des programmes de bénévolat lorsque ceux-ci existent.

Dès lors que l'institution ne se contente pas de « persister dans son être », mais qu'elle cherche à adapter les contours de son offre artistique, scientifique, culturelle et pédagogique aux mutations de son environnement, elle est conduite à se placer dans le cadre d'une démarche stratégique, mettant en place des objectifs et des moyens opérationnels au service d'une mission définie au préalable, et à évaluer régulièrement – de différentes façons – le résultat de ses actions. L'horizon est donc celui de la croissance et du développement, ce qui signifie une évolution raisonnée, selon des objectifs stratégiques, et traduite dans un plan d'action à visée tactique et opérationnelle. Pour cela, une autonomie managériale paraît nécessaire, dans le cadre d'orientations « politiques » fixées par la tutelle ou le conseil d'administration de l'institution.

De même, la forme d'organisation n'est pas considérée comme une donnée intangible; elle peut être reconfigurée en fonction des besoins identifiés pour parvenir à optimiser son fonctionnement et mieux accomplir sa mission. De ce fait, la pleine utilisation des moyens humains, techniques et financiers

devient un impératif où la question organisationnelle intervient pour une part significative. En effet, pour réaliser leurs objectifs, de nombreuses institutions culturelles ne peuvent se reposer sur la seule utilisation de leurs ressources, souvent insuffisantes : elles doivent mettre en place des programmes de coopération, développer des partenariats et s'inscrire dans des réseaux, ce qui suppose – dans chacun des cas – la maîtrise de la conduite de projets, du travail d'équipe et de la négociation. Enfin, les valeurs de l'innovation et du changement semblent désormais primer sur celles de la tradition et de la permanence.

Au terme de ce chapitre introductif, nous pouvons établir que de nombreuses institutions culturelles non marchandes sont bel et bien confrontées à une dimension gestionnaire de plus en plus présente, mais qu'elles sont également – *nolens volens* – « immergées » dans la question du marché, à travers sa caractéristique de rencontre entre une offre (de produit, de service, de don) et une demande (de produit, de service, de don). Si tel est le cas, la question principale est de savoir si ces institutions peuvent continuer à faire partie d'un « service public de la culture » ou si elles doivent rejoindre les équipements à vocation touristique, de divertissement et de loisir – voire celui des industries culturelles et créatives – y compris du point de vue de leur structure juridique, de leur direction et de leur mode de financement, avec les risques que cela pourrait comporter.

À cette fin, nous nous efforcerons de montrer que le concept d'« organisation culturelle de marché » peut permettre de rendre compte de la différenciation croissante du secteur culturel, qui voit aujourd'hui l'émergence d'institutions (de nature non lucrative bien entendu) poursuivant clairement une mission artistique, culturelle, scientifique et éducative, mais qui sont de plus en plus immergées dans des mécanismes de marché pour plusieurs de leurs dimensions. L'accueil des visiteurs, les activités « commerciales », le financement de leurs opérations, la planification stratégique, la collecte de fonds ou la gestion du personnel (qu'il soit salarié ou bénévole).

Dans le présent ouvrage, nous analysons en définitive les institutions culturelles sans but lucratif à travers un prisme socio-politique, économique et gestionnaire – et non pas esthétique, historique ou didactique – avec une visée opérationnelle relative à l'amélioration des pratiques. C'est pourquoi ces institutions sont étudiées sous l'angle des « facteurs de production » (capital, travail), de l'organisation, de la production et du développement, en relation avec une demande de biens et de services culturels qui constitue le « marché » de ces institutions, dans une acception qui n'est pas seulement métaphorique.

PREMIÈRE PARTIE

L'argent

ENTRE LES SOURCES TRADITIONNELLES de financement et les nouvelles possibilités existantes pour la création de revenus, la question des moyens financiers des institutions culturelles peut être pensée dans des termes nouveaux.

Les trois lignes de forces qui traversent l'ouvrage y sont présentes : d'une part, les questions gestionnaires prennent une importance cruciale dans le fonctionnement des institutions culturelles ; d'autre part, l'influence des mécanismes de marché s'y fait sentir de façon particulièrement sensible ; enfin, un oxymoron mis en évidence précédemment place la question du don et de la gratuité au cœur même des politiques de développement de ces institutions.

Le premier chapitre est consacré aux justifications apportées au financement du secteur culturel ; le deuxième porte sur les activités commerciales, sur les questions de la tarification (en lien avec les problématiques de la gratuité et de la fidélisation) et sur quelques-unes des nouvelles pistes de financement ; enfin, les derniers chapitres traitent de l'évergétisme contemporain et des techniques de collecte de fonds.

Chapitre 1

Qui doit financer la culture ?

Où l'on voit que le financement des institutions culturelles soulève la question des rôles respectifs du marché et du service public ; mais qu'approches économiques et juridiques conduisent à de nombreuses justifications – autres que politiques – au financement de la culture par les pouvoirs publics.

La culture et le marché

Au fondement du système économique libéral, on trouve la préoccupation de démontrer la supériorité du système de marché sur toute autre forme d'organisation de la production et des échanges. Ainsi, selon Adam Smith et les continuateurs de sa doctrine, une « main invisible » guiderait les actions des acteurs économiques vers le meilleur état possible de la société, justifiant dès lors une intervention limitée de la puissance publique autour de fonctions régaliennes (ordre public, défense, sécurité, monnaie, diplomatie) permettant une régulation *a minima* du corps social.

C'est donc le marché, en tant que lieu des échanges entre individus, qui assurerait au mieux la conciliation de leurs décisions pour maximiser – à travers les informations fournies par le système des prix – la production des biens et des services et la distribution des revenus. L'économie de marché désigne ainsi une situation dans laquelle les mécanismes économiques obéissent à la loi de l'offre et de la demande, par opposition à une économie dirigée ou planifiée, comportant une forte intervention de l'État. On peut situer entre ces deux ensembles la notion d'économie « mixte », dans laquelle la collectivité publique est associée à des entreprises ou à des capitaux privés.

L'économie positive se heurtant aux insuffisances et aux impasses de l'économie normative, des interventions sont toutefois rendues nécessaires, y compris pour assurer le bon fonctionnement des mécanismes de marché : respect des conditions de concurrence, meilleure information des agents

économiques, création d'instances de régulation, etc. L'intérêt particulier étant considéré comme le moteur de l'économie, la société politique se doit en outre de garantir la libre concurrence des intérêts privés; la doctrine du libéralisme économique fait ainsi du marché l'élément central du fonctionnement de la société; et de la valeur d'échange (issue de la rencontre entre offre et demande), une valeur qui tend à se substituer à la valeur d'usage.

Ce sont aujourd'hui les notions de rentabilité, d'extension de la sphère économique, de concurrence et de renforcement des rapports marchands qui semblent les mieux à même de désigner l'emprise croissante du marché sur la vie des sociétés contemporaines, qu'il s'agisse des domaines de la production, de l'information, du loisir, de l'énergie, de la santé, de l'éducation, du sport ou de la culture. Jeremy Rifkin observe ainsi le passage de la production industrielle à la « production culturelle » et à la « marchandisation de toute une gamme d'expériences culturelles » (le tourisme, les parcs à thème, les villes-musées, les complexes de loisirs, le cinéma, la télévision...), témoignant « d'une forme d'hypercapitalisme qui exploite l'accès aux expériences culturelles » [RIFKIN, 2000, p. 341].

C'est dans le domaine des industries culturelles (livre, musique, cinéma, audio-visuel, jeux vidéos...) que l'avancée du marché paraît la plus saillante, au point de susciter de profondes interrogations concernant le devenir de la création et le maintien d'une réelle diversité culturelle. André Schiffrin décrivait ainsi « les effets de la doctrine libérale du marché sur la diffusion de la culture », ceux-là même qui l'avaient conduit à fonder une maison d'édition – *The New Press* – sous la forme d'une organisation sans actionnaires et sans but lucratif, afin de s'adresser au « public général et non à une élite universitaire, tout en visant le plus haut niveau intellectuel » [SCHIFFRIN, 1999, p. 81].

Qu'il s'agisse du cinéma, de la musique enregistrée ou encore de l'édition, les phénomènes de prépondérance des marchés sont bien repérés et peuvent être caractérisés de la façon suivante : une exigence de rentabilité de court terme (avec l'enjeu de pouvoir soutenir des artistes émergents ou plus difficiles d'accès sur la longue durée, leur permettant de « construire une carrière »). Une attente plus élevée concernant la rentabilité des capitaux investis, qui conduit à négliger des produits culturels à moindre potentiel apparent de pénétration sur les marchés visés. Une concentration croissante des moyens en marketing sur un nombre plus réduit de produits (« *blockbusters* » dans le cinéma; « *best-sellers* » dans l'édition; albums, compilations et rééditions de « stars » dans le domaine musical). Et l'arrivée de nouveaux profils dans les domaines du management, du droit, des finances, de l'administration, de la gestion des ressources humaines et du marketing, qui prennent une partie de la place autrefois attribuée aux « éditeurs » (au sens artistique du terme).

Pour sa part, le monde des institutions culturelles non marchandes – bien que n'appartenant pas à proprement parler au secteur des industries culturelles – n'est pas préservé pour autant des phénomènes de dérive commerciale¹,

1. Suivant des logiques de « *box office* ».

de stratégies fondées sur la rentabilisation de manifestations spectaculaires, d'événements « grand public », d'expositions-*blockbusters* et d'accentuation de programmations plus faciles d'accès au détriment des missions de conservation, de découverte, de création et de recherche.

La notion de service public s'oppose à la doctrine du libéralisme économique en ce qu'elle tend à répondre à des besoins non satisfaits par l'économie de marché, l'action publique apparaissant davantage légitime lorsque le marché est défaillant. Au fil du temps, le domaine d'application du service public s'est étendu aux nouvelles fonctions de l'« État-providence » (santé, transport, audiovisuel, sport, culture...), bien au-delà des traditionnelles fonctions régaliennes. Toutefois, le service public subit aujourd'hui une double évolution, dans une période où la planification est considérée comme obsolète au vu de l'accélération des mutations techniques, de la mondialisation et de la complexification des sociétés : une réduction de son périmètre d'intervention¹ et une transformation des conditions de sa mise en œuvre.

Sous l'influence des exigences de rentabilité, des objectifs de contrôle de gestion et de réduction des coûts, des mouvements de décentralisation et de déconcentration, des impératifs économiques et des doctrines de marché (dans lesquelles la Commission européenne joue un rôle non négligeable), la politique de modernisation du service public a tendance à substituer la notion de consommateur ou de client à celle d'administré ou d'utilisateur. On observe également une diversification des modes de gestion des services publics (sous la forme de délégations, d'établissements publics, de sociétés d'économie mixte...), permettant d'échapper aux règles strictes de la comptabilité et du droit publics au profit d'une plus grande souplesse de gestion d'une part; et permettant, d'autre part, d'associer entreprises, structures et capitaux privés, au risque d'un démembrement de l'administration et d'une confusion sur les missions (servir efficacement les usagers ou gérer au moindre coût).

Les justifications au soutien public de la culture

Les industries culturelles et le marché permettent-ils, à eux seuls, d'assurer la création, la conservation et la diffusion – dans des conditions optimales – des biens culturels? C'est tout le sens des réflexions visant à s'interroger sur l'opportunité d'un financement public de la culture. Cette question – à laquelle la science économique et la science juridique apportent chacune pour ce qui la concerne des éléments contribuant à en fonder la légitimité – conduit à l'observation d'une imbrication croissante entre mécanismes de marché et aides publiques dans le secteur culturel en général et dans le domaine du patrimoine et des musées en particulier, placés à cet égard entre l'économie du spectacle

1. Cf. les programmes de dérégulation et de libéralisation du secteur public, de « respiration », d'ouverture du capital ou de privatisation des entreprises publiques.

vivant et celle des industries culturelles. L'économiste Martin Shubik distingue pour sa part plusieurs facteurs qui sont généralement avancés pour justifier le soutien public aux activités culturelles [SHUBIK, 1999, p. 13-30] :

- le prestige international (par exemple : l'opéra en Italie);
- la préservation et le renforcement de l'identité culturelle (par exemple : les efforts du Canada pour ne pas diluer son identité dans celle des États-Unis d'Amérique);
- l'instruction des jeunes (par exemple : la visite d'un monument par des groupes scolaires);
- l'éducation des moins favorisés socialement (par exemple : le musée « communautaire » de John Cotton Dana¹ à Newark, aux États-Unis);
- la préservation du patrimoine culturel (par exemple : la conservation du patrimoine artistique dans les musées de beaux-arts);
- l'impact économique (par exemple : la ville de Santa Fe, au Nouveau Mexique, a fondé une partie de son développement économique sur les activités artistiques et le tourisme culturel);
- l'industrie culturelle qui « rapporte » (par exemple : le secteur du film, de l'édition, de la musique, de l'audiovisuel ou des jeux vidéo).

En dehors des justifications politiques et sociales qui fondent l'intervention publique soit directement (par des subventions), soit indirectement (par la fiscalité), la théorie économique a présenté par ailleurs un certain nombre d'arguments de nature à justifier le rôle de l'État dans le financement de la culture et à écarter l'idée que seul le marché pouvait le réguler efficacement, dans la mesure où différentes dimensions de l'activité culturelle ne sont pas prises en compte par ce dernier. Les activités culturelles peuvent ainsi susciter des « externalités » positives² dans leur environnement immédiat (la présence d'un festival ou d'un monument ouvert à la visite peut favoriser l'installation de commerces de proximité proposant une offre de produits et de services aux publics); sur leur territoire (une ville peut profiter de la notoriété et de l'image d'un musée ou d'un opéra). Ou pour la collectivité dans son ensemble (l'éducation artistique ou scientifique engendrée par les théâtres, les muséums d'histoire naturelle ou les bibliothèques contribue à l'élévation du niveau culturel de la population).

Par ailleurs, la valeur d'option caractérise le prix qu'un individu est prêt à payer pour pouvoir consommer un bien à l'avenir, ce qui correspond au cas où l'on justifie l'existence d'une institution dont on pourrait, le cas échéant, être amené à profiter dans le futur. Quant à la valeur d'existence, elle admet même qu'un individu accepte de financer un bien dont il ne souhaite pas bénéficier pour son propre compte mais, par exemple, pour ses enfants ou pour les générations futures. Dans le même ordre d'idée, qui peut concerner notamment

1. Voir Edward P. Alexander, *Museum Masters. Their Museums and their Influence*, AASLH, 1983.

2. Qui apparaissent lorsque la consommation d'un bien profite à la collectivité tout entière.

les centres d'art contemporain, le concept de « rendements intergénérationnels » permet de prendre en compte une demande qui sera principalement le fait de générations futures, le caractère innovant des productions artistiques actuelles pouvant désorienter certains consommateurs peu avertis [FARCHY et SAGOT-DUVAUROUX, 1994, p. 29]. Ces différentes dimensions de l'activité d'une institution culturelle, qui ne sont pas prises en charge de façon efficace par le marché, correspondent en particulier à la justification des institutions muséales qui rassemblent, conservent, étudient et exposent des collections pour « l'éternité ».

L'intervention publique peut également être justifiée par le fait que le secteur de la culture se caractérise par une économie de prototype entraînant une faible maîtrise de l'incertitude qu'elle engendre. La méconnaissance de la demande est telle dans le secteur culturel que le manque de sûreté y joue un rôle déterminant :

« En raison de l'incertitude sur les résultats de la production, le fonctionnement normal du marché risque de ne pas aboutir à une production optimale de biens culturels, peu d'entreprises acceptant de mettre en œuvre ce type de production. L'intervention publique peut alors être légitimée comme une prime à l'incertitude aux entreprises du secteur culturel afin de maintenir un haut degré de production. »

FARCHY et SAGOT-DUVAUROUX, 1994, p. 40-41.

Certains opérateurs cherchent à limiter la prise de risque en faisant appel à des *stars* (dans le spectacle vivant ou l'industrie cinématographique notamment). Dans le domaine des musées, les *blockbusters* – ces grandes expositions destinées à un large public et qui s'appuient sur des « valeurs sûres » ou considérées comme telles (les Impressionnistes, les « grands maîtres » de l'art ancien ou contemporain, les civilisations antiques) – peuvent être analysées de la même façon. On peut aussi avancer qu'un faible financement public des théâtres, des maisons d'opéra ou des musées peut entraîner leurs responsables à rechercher une « garantie de succès » en proposant aux publics des productions moins risquées, aventureuses ou innovantes que dans les institutions qui bénéficient d'un financement plus assuré (qu'il soit d'origine privée ou publique).

Enfin, au-delà de la lutte contre les défaillances du marché, la notion de biens culturels « sous tutelle » apporte un nouveau type de justification à l'intervention de l'État en matière culturelle. À la différence des biens collectifs pour lesquels l'État cherche à prendre des décisions proches de celles qui seraient prises si les préférences des individus étaient révélées sur le marché, les biens tutélaires ne sont satisfaits par l'État que parce qu'ils sont jugés particulièrement importants. Dans une optique d'intérêt général et selon des modalités distinctes des justifications économiques précédentes, ce financement peut alors intervenir par le moyen de la fiscalité ou des subventions.