

Quel « prix » pour le Louvre ?

La stratégie tarifaire au service de l'élargissement du public

Bruno Maresca

En vingt ans, les musées ont été révolutionnés autant par l'explosion de la fréquentation que par les grands projets qui ont modernisé les anciens musées et en ont créé de nouveaux. Le Louvre est l'exemple même de cette mutation : à la suite de sa transformation entre 1989 et 1994, son public a doublé. L'évolution de son statut vers plus d'autonomie lui permet une plus grande efficacité pour s'engager dans de grands chantiers parmi lesquels le renouvellement de la politique des publics revêt une importance essentielle. La direction du musée s'est appuyée sur le CRÉDOC pour repenser sa politique tarifaire, en particulier pour explorer la valeur que le public donne à la visite du Louvre. L'enquête du CRÉDOC montre un écart important entre le prix actuel (8,50 €) et la propension à payer (entre 10 et 12 €) de ceux qui estiment que le Louvre vaut plus, compte tenu de la richesse de ses collections. Plutôt que de s'aligner sur les tarifs des musées les plus chers, comme le Met de New York ou les musées du Vatican, le Louvre a opté pour des tarifs modérés. Par cette politique, le Louvre peut continuer à apparaître, aux yeux de tous les publics, comme un grand musée très accessible. Parallèlement, il met en place une offre de manifestations et d'incitations tarifaires de nature à pousser le public national à fréquenter régulièrement ce lieu privilégié.

Le Louvre et la « fièvre muséale »

Entre les années 1970 et 1990, beaucoup de nouveaux musées ont été créés, beaucoup de musées anciens ont été modernisés, et leur mode de gestion s'est transformé pour accompagner le développement d'une plus grande diversité d'activités culturelles, pédagogiques et commerciales. Le Grand Louvre est l'archétype de ces transformations. Sa mutation architecturale a conduit au doublement de la fréquentation, de 3 millions en 1989 à plus de 6 millions en 1994. Son rayonnement événementiel, à travers les expositions temporaires, alimente une double ambition, culturelle et économique. Le grand public est aujourd'hui au cœur de sa gestion. Les espaces commerciaux sur le site du Louvre suscitent

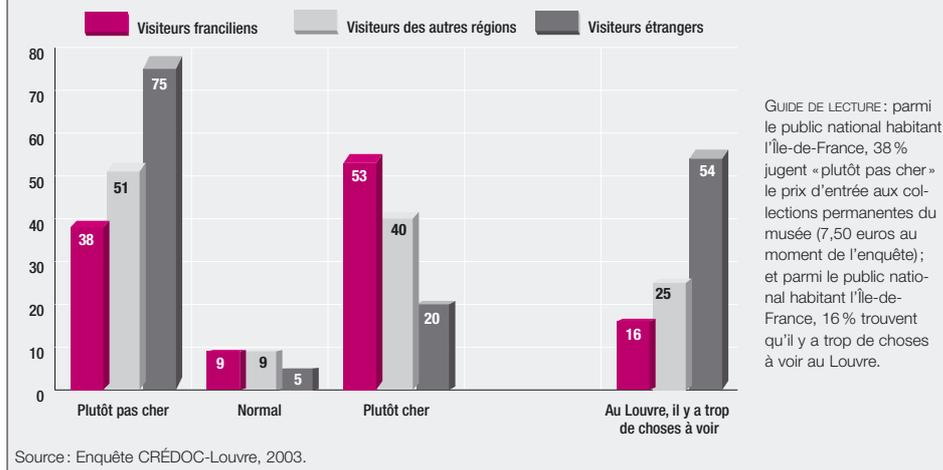
un niveau élevé de dépenses : selon l'enquête du CRÉDOC auprès des publics du musée, 44 % des visiteurs français et 51 % des étrangers réalisent des achats. Pour les visiteurs qui paient l'entrée du musée, le volume d'achat est de 25 euros (moyenne de ceux qui dépensent), tandis que pour ceux qui entrent gratuitement, principalement des jeunes, le montant moyen est de 17 euros.

Les musées drainent des publics multiples

Pour les étrangers, public le plus nombreux (64 % au Louvre en 2003), comme pour la majorité des nationaux habitant en province, la visite des grands musées est une étape incontournable du séjour touristique à Paris. Bien que beaucoup de touristes ne soient pas spécialement

Pour les étrangers, le Louvre n'est pas cher. Les Franciliens, au contraire, le jugent plutôt cher

Appréciation portée sur le prix d'entrée aux collections permanentes du Louvre
Ces données sont tirées de l'enquête réalisée en novembre 2003 par le CRÉDOC à l'entrée du musée, auprès de 860 visiteurs, dont 170 étrangers non francophones.



des amateurs d'art – la moitié vont peu au musée dans leur pays (26 % n'y sont pas allés en un an, 24 % n'y sont allés qu'une ou deux fois) –, ils ne rateront pas l'occasion de voir la Joconde, quel qu'en soit le prix (coût d'entrée, affluence...). Peu nombreux sont ceux qui reviendront plusieurs fois au Louvre, à la différence des Français (parmi le public national, 76 % des visiteurs sont déjà venus au cours des 5 dernières années).

Le public de proximité, Parisiens et Franciliens, présente un profil et des comportements assez différents. La grande majorité sont des habitués (63 % des visiteurs franciliens du Louvre sont allés au moins six fois dans un musée dans l'année), attirés par les événements (expositions, animations exceptionnelles) qu'organisent les musées de la capitale. À l'inverse des touristes, le public de proximité est très sensible au prix et donc aux aubaines tarifaires, ce qui explique le succès des dimanches gratuits, une fois par mois.

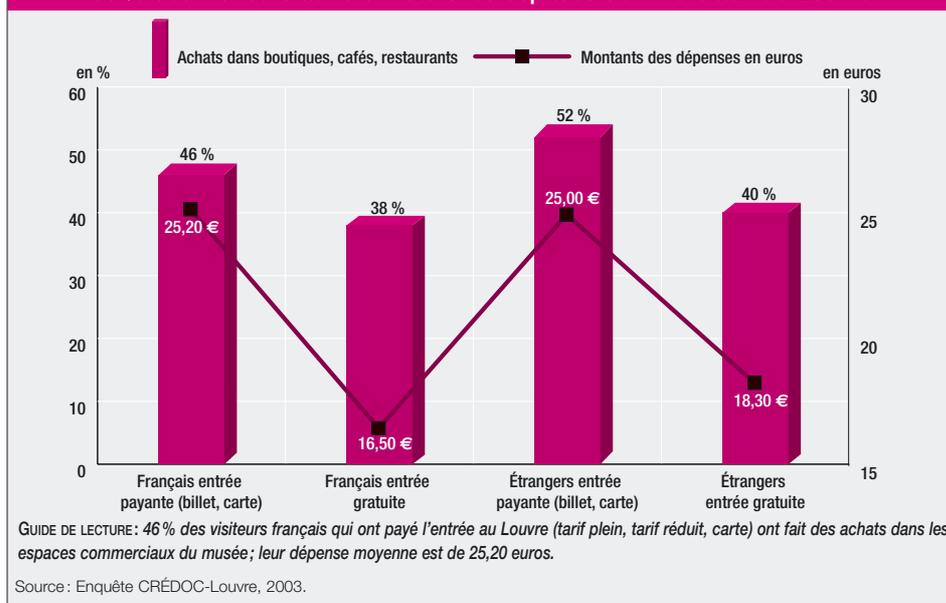
La différence de comportements entre public de passage et public de proximité joue fortement sur l'attitude à l'égard de l'offre et des prix du musée : l'enquête montre que les étrangers ont le sentiment qu'il y a beaucoup de choses à voir au Louvre, voire trop pour la moitié d'entre eux et, qu'en regard, le prix d'entrée n'est pas élevé. Les Franciliens ont le point de vue exactement inverse (la moitié d'entre eux jugent l'entrée « plutôt chère ») et les habitants des autres régions un jugement intermédiaire, tant sur le prix du Louvre que sur l'ampleur des collections.

Politique tarifaire : des objectifs difficiles à concilier

La dualité du public, entre étrangers et nationaux, pose aujourd'hui des questions complexes pour la gestion des musées, en particulier pour élaborer la politique tarifaire. Si un million de Franciliens et un million de provinciaux vont au Louvre chaque année ce qui en fait, de loin, le musée le plus visité par les Français, il n'en reste pas moins que 60 % des Français ont déclaré, en 2002, n'avoir jamais visité le Louvre (cette proportion étant la même dans toutes les classes d'âge). Et si le musée accueille chaque année au moins 500 000 scolaires, cela ne représente qu'une partie du flux des nouveaux élèves (750 000 nouveaux enfants sont scolarisés chaque année).

La réflexion engagée par le Louvre sur la politique tarifaire vise à soutenir les grands projets actuels de l'établissement : premièrement, faire vivre et accroître les collections (nouveau département de l'Islam, antenne du Louvre en région), deuxièmement, entretenir et développer

50 % des visiteurs achètent dans les espaces commerciaux du Louvre



les espaces pour moderniser les conditions de visite (espace d'accueil du public sous la pyramide), et troisièmement développer une politique incitative pour faire venir au musée un large public issu de toutes les couches sociales (développement de l'offre et de l'accessibilité culturelle pour tous les publics).

Dans le contexte actuel de prise d'autonomie des musées, les deux premiers objectifs nécessitent de s'appuyer sur la maximisation des recettes potentielles de la billetterie. Élargir le public, en revanche, requiert plutôt la modération du tarif d'entrée pour tenir l'objectif de démocratisation. Bien que, dans la plupart des pays développés, les musées aient fortement relevé leurs tarifs depuis

vingt ans, les politiques tarifaires restent néanmoins très diverses, entre l'option de la gratuité (musées nationaux anglais, musées municipaux parisiens) et celle de tarifs élevés (12 euros pour des musées d'art publics comme le Met à New York ou ceux du Vatican).

Le « juste prix » du Louvre va jusqu'à 12 euros pour certaines catégories de public

Par comparaison avec les autres grands musées d'art ayant un rayonnement international, le Louvre a conservé des tarifs modérés en regard de l'importance de ses collections. C'est pourquoi les trois-

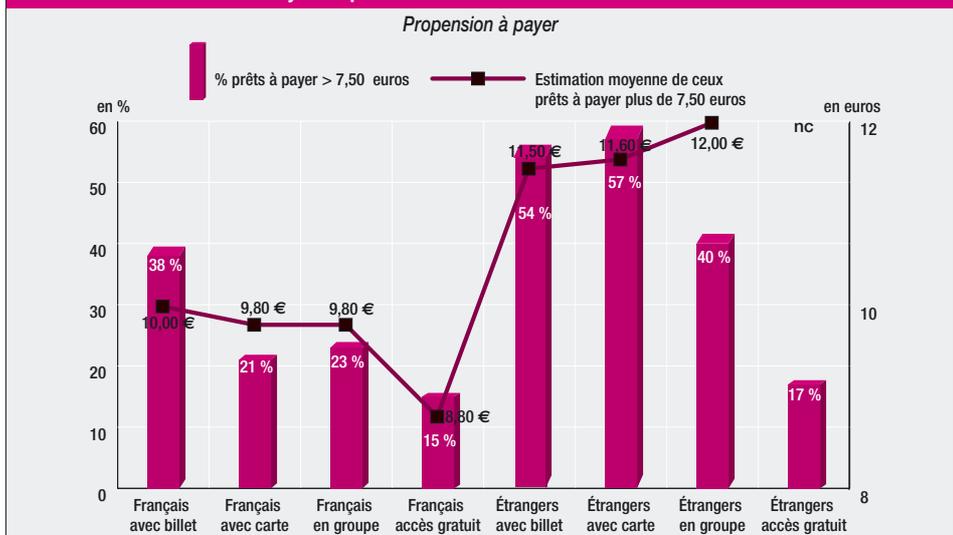
La visite du Louvre est 30 % moins chère que celles des musées du Vatican et du Met de New York

Parmi les musées publics de renommée internationale, les prix d'entrée les plus chers sont ceux du Metropolitan Museum de New York et des musées d'art du Vatican. Le musée de l'Hermitage à Saint Pétersbourg, le musée Guggenheim de Bilbao, le Rijksmuseum d'Amsterdam, sont également plus chers que le Louvre. De plus, certains pratiquent une tarification pour le public étranger de passage nettement plus onéreuse que pour le public national, comme au musée d'art de l'Hermitage et au musée d'antiquité du Caire. À l'opposé, les musées nationaux anglais et, depuis peu, les musées municipaux de Paris ont adopté le principe de la gratuité pour tous les publics.

Tarifs d'entrée aux collections permanentes (en euros au 1 ^{er} octobre 2004)	Plein tarif	Tarif réduit
Musée du Vatican (Rome)	12,00	8,00
The Metropolitan Museum of Art (New York) *	12,00	7,00
Musée de l'Hermitage (St Pétersbourg) **	10,50	3,50
Musée Guggenheim (Bilbao)	10,00	6,00
Rijksmuseum (Amsterdam)	9,00	5,85
Musée du Louvre (Paris) ***	8,50	6,00
Gallerie Borghese (Rome)	8,50	5,25
Museum of Art (Philadelphie)	8,10	5,00
Gallerie des Offices (Florence)	8,00	4,00
Musée du château de Versailles (Versailles) ****	7,50	5,30
Musée d'Orsay (Paris)	7,00	5,00
Musée national d'art moderne (Paris, Beaubourg)	7,00	5,00

* Tarif « conseillé », ** Tarif pour les étrangers (différent de celui des nationaux), *** Tarifs depuis février 2004, **** Visite du château (circuit des Grands Appartements)

Pour ceux qui estiment que le Louvre pourrait être plus cher, le « juste prix » se situe entre 9 et 12 euros



GUIDE DE LECTURE: 38% des visiteurs français entrés au musée en ayant acheté un billet (tarif plein ou tarif réduit) auraient accepté de payer plus de 7,50 euros; leur estimation moyenne du prix qu'ils seraient prêts à payer atteint 10 euros.

NB. le plein tarif au moment de l'enquête était de 7,50 euros. En ce qui concerne les cartes: pour les Français, il s'agit essentiellement de la carte des Amis du Louvre; pour les étrangers, il s'agit de la carte Musées-Monuments.

nc: Non calculé, effectif trop faible.

Source: Enquête CRÉDOC-Louvre, 2003.

quarts des étrangers (75%) estiment que son prix d'entrée est plutôt « pas cher » et, notamment, moins cher que les musées payants de leur pays (67%).

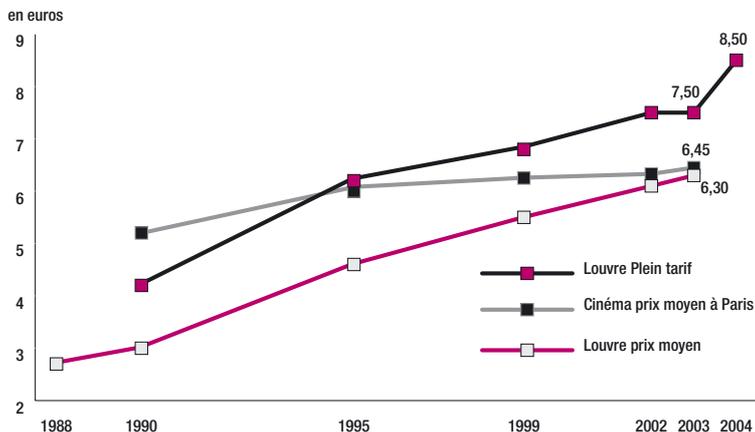
En réalité, plus la visite est vécue comme un moment exceptionnel, plus le sentiment que le musée n'est pas cher l'emporte. À l'inverse, plus les visiteurs ont une fréquentation régulière des

musées – c'est le cas des Parisiens – plus le prix du Louvre leur paraît élevé et est ressenti comme un frein pour y venir régulièrement. De ce fait, les Franciliens sont majoritaires parmi les titulaires de la carte des Amis du Louvre (au total, près de 60 000 adhérents en 2004), de la carte Louvre jeunes (plus de 18 000 adhérents de moins de 26 ans) et parmi

Le prix d'entrée au Louvre a rattrapé le prix de la place de cinéma à Paris

Depuis vingt ans, le renchérissement de la gestion des collections, de l'entretien des espaces d'exposition et des services pour l'accueil du public ont obligé la plupart des grands musées à pratiquer une hausse régulière de leurs tarifs. Pour le Louvre, entre 1989 et 2003, la hausse a été de 8% par an, en moyenne, pour le tarif plein (sur la même période, l'indice des prix a augmenté de 2,3% par an). En 2004, le prix d'entrée du musée du Louvre a rattrapé le prix moyen de la place de cinéma pratiqué par les salles parisiennes.

Évolution comparative du prix d'entrée au Louvre et au cinéma à Paris



NB. Le prix moyen est calculé en divisant la somme des recettes de billetterie par le nombre d'entrées (source Musée du Louvre et source CNC pour le cinéma).

Source: Enquête CRÉDOC-Louvre, 2003.

le public des dimanches gratuits (33 000 visiteurs en moyenne par dimanche); la part du public qui entre gratuitement (jeunes de moins de 18 ans, étudiants en art, professionnels de la culture) y est, d'ailleurs, deux fois plus élevée que parmi les provinciaux et les étrangers.

Le prix que le visiteur consent à payer n'est pas la simple évaluation de la valeur des collections qu'il peut y voir. Le « juste prix » intègre également, selon les cas, soit l'anticipation de visites multiples, soit, au contraire, l'idée de son caractère exceptionnel. Ceci explique que la part des visiteurs qui seraient disposés à payer plus que le prix actuel du musée est plus importante parmi les étrangers (46%) que parmi les nationaux (33% des nationaux primo visiteurs, 21% des nationaux qui sont déjà venus). Les confrontations qu'induit le développement du tourisme international expliquent que les montants que donnent ceux qui seraient disposés à payer plus rejoignent le prix des musées étrangers les plus chers: 11,50 euros en moyenne pour les étrangers, 10 euros pour les Français.

Le Louvre a opté pour une politique de prix moyens

Les tarifs du Louvre ont longtemps été très modérés au point qu'ils sont restés jusqu'en 2000 en dessous des prix pratiqués dans les cinémas. Entre 1989 et 1994, un certain rattrapage a accompagné la mutation qui a donné naissance au Grand Louvre. Depuis peu, l'autonomie plus complète acquise par le musée lui impose d'utiliser 20% des recettes du droit d'entrée pour enrichir ses collections. Cette exigence nécessite une réévaluation régulière des tarifs. Le relèvement, en février 2004, du droit d'entrée à 8,50 euros a été étayé par l'estimation du consentement à payer, que le CRÉDOC a mesuré directement auprès du public. Le prix retenu par le musée correspond à la valeur moyenne que donnent les visiteurs nationaux qui découvrent pour la première fois le Grand Louvre. Si ce prix est un peu plus élevé que la propension à payer des Français qui connaissent déjà le Louvre (8 euros), il reste nettement plus bas que celle des étrangers (moyenne de 9,30 euros pour l'ensemble des étrangers). Parallèlement, 34% des visiteurs (1 945 000 en 2003) continuent à bénéficier de la gratuité.

L'importance de la dimension événementielle

La politique tarifaire ne se limite pas à fixer un prix d'entrée, elle vise aussi à moduler les tarifs pour favoriser la fréquentation sur

certaines plages horaires (nocturnes) et de certaines catégories du public national, en particulier ceux qui viennent encore insuffisamment: les provinciaux, les scolaires, les publics « contraints » (handicapés...). La mesure de la gratuité pour les publics les moins favorisés n'est pas toujours un instrument suffisant: en témoignent le faible nombre des chômeurs et des Rmistes qui viennent au Louvre (de l'ordre de 40000 par an) et la faible évolution de l'origine sociale des visiteurs, les dimanches gratuits.

L'enquête du CRÉDOC montre que les incitations susceptibles de faire venir le public français sont d'abord les manifestations et journées exceptionnelles, essentiellement les expositions temporaires, les événements comme la Nuit blanche, mais aussi les journées gratuites. Les motivations diffèrent, néanmoins, selon qu'il s'agit d'un public occasionnel ou d'un public d'amateurs. Les visiteurs occasionnels profitent des occasions de séjour à Paris, mais n'envisagent une visite au Louvre que s'ils disposent de suffisamment de temps: ils ont envie de revoir le Louvre pour le cadre et pour les grandes œuvres et sont attirés par l'opportunité des dimanches gratuits plutôt que par les expositions. Pour les amateurs, ce sont les expositions qui sont incitatives ainsi que des parcours thématiques permettant de découvrir des collections ou encore des œuvres moins connues.

La diversité du public engage à multiplier les formules d'incitations tarifaires

Les visiteurs se révèlent très réceptifs au programme d'animations que développe le musée. Ainsi, 70 % des Français comme des étrangers seraient disposés à payer plus cher que le tarif actuel pour venir en nocturne bénéficier d'une animation exceptionnelle. Bien que la visite en nocturne soit le fait d'une minorité (30 %), elle offre aux yeux des visiteurs tous les atouts d'une visite idéale: assurance de meilleures conditions de visite et ambiance particulière.

De même, 70 % du public seraient intéressés par des visites thématiques, guidées par un livret ou accompagnées par une personnalité, ou des visites qui seraient couplées à un programme de concerts, de films, etc. La visite avec une personnalité a la faveur du public français (75 %), le guidage thématique plutôt celle des étrangers (73 %).

Pour toutes ces innovations, la propension à payer des visiteurs intéressés est élevée: pour le public national, 11 euros en moyenne pour la visite accompagnée, 10 euros pour une nocturne exceptionnelle. Même si ces évaluations ne présument pas du comportement réel, elles traduisent la forte sensibilité de la majorité du public au programme événementiel du musée.

Celui-ci est important pour stimuler la fréquentation de proximité. L'idée d'une carte annuelle qui donnerait un accès privilégié à l'ensemble des événements constituant la « saison du Louvre » serait incitative pour 32 % des Franciliens, qui retiennent cette idée parmi un éventail d'innovations tarifaires (contre 16 % des Français des régions et 19 % des visiteurs étrangers). ■

Réorganiser la grille tarifaire pour la rendre plus efficace

En s'appuyant sur les résultats de l'enquête du CRÉDOC, dont l'objectif premier a consisté à évaluer la propension à payer des visiteurs du musée, le Louvre a fait le choix d'une augmentation tarifaire modérée (à 8,50 €) comparée aux prix retenus par certains grands musées. En contrepartie, le principe du tarif réduit (après 15 h et le dimanche) a été abandonné, ainsi que certaines mesures de gratuité catégorielles peu efficaces. Le tarif réduit (à 6 €) est désormais réservé aux nocturnes (entre 18 h et 22 h) pour favoriser leur fréquentation. Ces options permettent de réorienter la politique tarifaire en direction du public francilien, jeune et actif, notamment par le report de la nocturne du lundi au vendredi soir, par la gratuité offerte aux 18-25 ans lors de cette nocturne, et par la programmation d'événements à destination des jeunes visiteurs dans les salles du musée et à l'Auditorium.

S'adapter à la diversité des attentes du public en multipliant les innovations tarifaires

Parmi les six formules tarifaires proposées aux visiteurs interrogés: les formules retenues en 1er ou en 2e choix	Visiteurs franciliens	Visiteurs des régions	Visiteurs étrangers %
Billet jumelé entre plusieurs musées ou monuments	60,0	62,6	71,0
Carnet de billets à tarif réduit	37,6	36,8	17,2
Carte « professionnelle » pour ceux qui ont à venir souvent au musée	37,6	28,2	18,3
Carte d'abonnement à la saison du Louvre	31,8	16,0	18,9
Billet d'entrée valable trois jours	14,1	30,7	48,5
Forfait combinant trajet (train, avion) et billet d'entrée	12,9	23,3	24,9

Guide de lecture: 60,0 % des visiteurs franciliens ont retenu, parmi 6 propositions d'innovation tarifaire, la formule du billet jumelé entre plusieurs musées ou monuments; les visiteurs étrangers sont plus nombreux à être intéressés par cette formule (71,0 % d'entre eux).

Source: Enquête CRÉDOC-Louvre, 2003.

Parmi les pistes d'innovations tarifaires qui ont été proposées aux visiteurs interrogés par l'enquête du CRÉDOC, la formule qui rencontre la plus large adhésion, y compris de la part des Franciliens, est l'idée du billet jumelé pour plusieurs musées et monuments. Elle traduit la réactivité des touristes à toutes les offres qui leur permettent de multiplier les lieux visités, ce que permet en particulier la carte Musées-Monuments utilisée essentiellement par les étrangers.

De manière complémentaire, l'idée du billet d'entrée au Louvre valable pendant deux ou trois jours est appréciée des touristes étrangers. Quant au forfait combinant le billet d'entrée avec le voyage, en train ou en avion, formule de plus en plus répandue pour les grands événements, il serait incitatif auprès des provinciaux.

Le public de proximité, et notamment les jeunes, est réceptif aux effets d'aubaine. Pour eux, la formule la plus séduisante est le carnet de billets à tarif réduit, à l'image de ce qu'offrent les cinémas. Enfin, le principe d'un abonnement annuel pour la saison du Louvre attire plutôt les amateurs de musées pour qui tout événement est une incitation à revenir.

Pour en savoir plus

- Rapports d'activités du musée du Louvre, disponibles en ligne sur le site www.louvre.fr

CRÉDOC Consommation et Modes de Vie

Publication du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

Directeur de la publication:
Robert Rochefort

Rédacteur en chef: Yvon Rendu

Relations publiques: Brigitte Ezvan
Tél.: 01 40 77 85 01
relat-presse@credoc.fr

Diffusion par abonnement uniquement
30,49 euros par an
Environ 10 numéros

142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

www.credoc.fr